



Paulo Sérgio Pereira de Sousa

A Influência da Estratégia: Na Recuperação de uma Empresa

Lisboa

2016



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Departamento de gestão

A Influência da Estratégia: Na Recuperação de uma Empresa

Paulo Sérgio Pereira de Sousa

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para a obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa

2016

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo estudar e analisar a influência da estratégia na recuperação de uma empresa. Neste sentido ir-se-ão analisar conceitos chave, tais como, Desinvestimento, Aumento da Eficiência Operacional, Eliminar de novos Produtos, Redução de Pessoal, Penetração do Mercado, Reconcentração/Segmentação, Novos Mercado, Aquisições, Novos Produtos e Parcerias, em que estes conceitos se dividem em estratégias de otimização e de desenvolvimento. Por sua vez, averiguar-se-á a correlação entre as variáveis bem como as estratégias mais utilizadas pela empresa.

Feito o estudo concluiu-se que a estratégia ainda não desempenha um papel dominante na recuperação de empresas em Portugal, estando esta muito assente no incremento quantitativo das exportações e redução de efetivos.

Palavras-chave: Estratégia empresarial. Recuperação de empresas. Estratégias de otimização. Estratégias de desenvolvimento.

ABSTRACT

This work aims to study and analyze the influence of strategy in the recovery of a company. In this sense key concepts will be analyzed, such as Divestment, Increased Efficiency, Product Elimination, New products, Downsizing, Market Penetration, Refocus / Segmentation, New Market, Acquisitions, and Partnerships. These concepts are divided into optimization strategies and development ones. It will be ascertained the correlations between the variables and the strategies most used by the companies.

The study concluded that the strategy still does not play a dominant role in the recovery of companies in Portugal. In fact, in Portugal recovery is almost uniquely based in exports and lay-offs.

Keywords: Business strategy. Business recovery. Optimization strategies. Development strategies.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a orientação desta dissertação ao professor Doutor Álvaro Lopes Dias, pela sua dedicação e orientação prestada, que me incentivou e colaborou no desenvolvimento das minhas ideias.

Agradeço à minha família e amigos pela compreensão e apoio.

Agradeço a todas as empresas que responderam ao questionário, porque sem elas não tinha a informação para este estudo.

O meu bem-haja a todos!

ÍNDICE

RESUMO	iii
ABSTRACT	iii
AGRADECIMENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS	ix

1.INTRODUÇÃO	1
1.1. Temática	1
1.2. Descrição do Problema e Questão de Partida.....	2
1.3. Objetivos	3
1.4. Estrutura da Dissertação.....	4
2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO	6
2.1. Conceitos Essenciais	6
2.1.1. Desinvestimento	6
2.1.2. Aumento da Eficiência Operacional.....	7
2.1.3. Eliminação de Produtos.....	11
2.1.4. Redução de Pessoal	13
2.1.5. Penetração de Mercado	14
2.1.6. Reconcentração/ Segmentação	15
2.1.7. Novos Mercados.....	17
2.1.8. Aquisições	18

2.1.9. Novos Produtos	20
2.1.10. Parcerias	22
2.2. Estado da Arte	24
2.3. Enquadramento Teórico	26
2.3.1. Estratégias de Otimização	27
2.3.2. Estratégias de Desenvolvimento	27
3. MÉTODOS.....	28
3.1. Procedimentos e Desenho da Investigação	28
3.2. Operacionalização das Variáveis.....	29
3.3. Amostra, População e Participantes	31
3.4. Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis.....	31
3.5. Procedimentos de Análise de Dados	31
4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO	33
4.1. Estatística Descritiva	34
4.2. Teste das Hipóteses	52
5. CONCLUSÕES	56
5.1. Discussão e Implementação para a Teria	56
5.2. Implicações para a Gestão.....	57
5.3. Limitações e Futuras Investigações.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXO I	64
Questionário.....	64

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Mercados bem-sucedidos	22
Ilustração 2 - A produtividade do pessoal é passível de ser aumentada sem redução de efetivos?.....	34
Ilustração 3 - As empresas com elevado risco operacional (elevados custos fixos) deverão num processo de reestruturação optar reduzir o quadro efetivo?	35
Ilustração 4 - O maior problema num processo da redução de efetivos é a gestão emocional das pessoas que ficam na empresa (que não foram despedidas)?.....	36
Ilustração 5 - Os processos de reestruturação devem ser executados quando a empresa vive tempos difíceis?	37
Ilustração 6 - As empresas têm em termos organizacionais uma estrutura que tenha por finalidade pensar um negócio da empresa a médio e longo prazo?.....	38
Ilustração 7 - A empresa tem implementado sistemas de custeio da actividade que produzem adequada informação de gestão para pensar o negócio?	39
Ilustração 8 - As fontes de financiamento predominantes do negócio devem ser com capitais próprios?	40
Ilustração 9 - As fontes de financiamento predominantes do negócio devem ser com capitais alheios?	41
Ilustração 10 - Quando se pretende reduzir o risco financeiro (grau de endividamento) a empresa tem diversas opções sem necessariamente reduzir o nível de endividamento?	42
Ilustração 11 - Atendendo ao ciclo de vida do produto é possível estender a sua duração quando exportamos para mercados menos desenvolvidos?	43
Ilustração 12 - Tendo em conta que a conjuntura económica dos países têm evoluções diferenciadas deve-se procurar em cada momento colocar os nossos produtos nos mercados que estejam em crescimento?	44
Ilustração 13 - As exportações devem ser uma opção estratégica ou de escoar produtos que não se conseguem vender no mercado interno?	45
Ilustração 14 - A internacionalização deve ser feita de uma forma autónoma ou cooperação com empresas locais que tenham um negócio relacionado?	46

Ilustração 15 - As vantagens de entrar nos mercados externos com recurso a alianças são a de reduzir o risco da internacionalização embora com sacrifício da rentabilidade dessa opção? .	47
Ilustração 16 - Não é possível de internacionalizar o negócio sem os produtos desse negócio terem sido testados nos mercados externos sob a forma de exportação?	48
Ilustração 17 - Para mercados de maior risco político e financeiro é preferível optar entrar por via de exportações do que pela criação de estruturas ou alianças?	49
Ilustração 18 - Num contexto de dificuldades comerciais devemos-nos focar em mercados que conhecemos bem e nos nossos melhores produtos em vez de diversificarmos e prosseguirmos estratégias horizontais (vários mercados)?	50
Ilustração 19 - A estratégia de nicho de mercado é sobretudo numa estratégia adequada para empresas em início de vida e não tanto uma opção válida para empresas que estejam em dificuldades financeiras e comerciais?	51
Ilustração 20 - O que interessa nas opções estratégias a tomar é não tanto ganhos de dimensão empresarial mas ganhos de rentabilidade operacional e económica?.....	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Segmentação de Marketing versus Segmentação estratégica	17
Tabela 2 - Correlação das variáveis da hipótese 2.....	53
Tabela 3 - Correlação das variáveis da hipótese 3.....	54
Tabela 4 - Correlação das variáveis da hipótese 6.....	55

1. INTRODUÇÃO

1.1. Temática

Embora a estratégia seja uma ciência milenar e amplamente estudada, ainda é muito pouco considerada enquanto instrumento de recuperação de muitas empresas, principalmente junto das micro e pequenas empresas e nomeadamente quando estão a chegar a fases avançadas de insolvência – encarando-se então como mais natural o seu encerramento em detrimento da sua recuperação.

Mas não haverá forma de recorrer à estratégia empresarial e aos seus ensinamentos para recolher novas formas de abordar e gerir os tempos difíceis que essas empresas vivem? Esta é uma questão fundamental que deveria interessar a qualquer gestor que quisesse de fato recuperar internamente a sua empresa em vez de deixá-la evoluir ao livre arbítrio da conjuntura económica, algo muito perigoso quando se vive, como atualmente, uma conjuntura económica adversa.

Essas dificuldades internas são de origem diversa.

Segundo Matias (2014), a atual situação económica de muitas empresas tem elevados riscos de insustentabilidade, derivada dos seus reduzidos índices de produtividade, baixa eficácia, muita incerteza acerca do evoluir dos mercados e ainda do elevado risco financeiro que possuem, devido ao elevado peso da dívida nos seus balanços. Para Cruz (2014), este aspeto é tanto mais crítico quando a crise aguda que se vive no sector da banca agravou as condições que as empresas passando a ter no recurso a crédito adicional.

Por outro lado, a exposição a um elevado risco operacional que muitas empresas possuem resulta frequentemente duma fraca ou inexistente estratégia de negócio e fraca análise do estado da empresa e sua envolvente.

Aqui os gestores ganhariam em reconhecer as suas muitas fragilidades de análise e de perceção do seu meio ambiente para, conforme Pinto (2010), poderem encetar as mudanças necessárias que terão que estar edificadas numa nova estratégia de recuperação com foco na eficácia e só depois na eficiência.

É esta questão que quero tomar como temática de análise, ou seja, apreciar em pormenor o valor potencial da estratégia para a recuperação das empresas que estejam em dificuldades - pela definição de uma matriz de recuperação e de apoio às empresas em dificuldade conectadas às várias estratégias disponíveis e pertinentes a cada situação de forma a conseguir-se inverter as situações a corrigir.

Estas estratégias podem ser de diversas naturezas porque também os problemas que visam resolver podem ser diversos. Para Robbins & Pearce (1992), existem as estratégias de: Desinvestimento; Aumento da Eficiência Operacional; Eliminação de Produtos; Redução de Pessoal; Penetração de Mercado; Reconcentração/Segmentação; Novos Mercados; Aquisições; Lançamento de Novos Produtos e Parcerias.

Se assim é, qual o valor que atribuem as empresas portuguesas às diversas opções estratégicas que existem? Para mim, enquanto estudante da ciência da gestão, esta foi a a questão fundamental e que quis tentar responder através de uma reflexão que envolveu como elemento fundamental de apoio uma investigação empírica que a seguir passo a descrever.

1.2. Descrição do Problema e Questão de Partida

O campo de aplicação da nossa reflexão académica foi o tecido empresarial português que passa atualmente por conhecidas e públicas dificuldades económicas e financeiras. Neste sentido, considero que as investigações que se realizem a nível académico e que sejam capazes de contribuir de forma positiva para que as empresas reconheçam a utilidade em aumentarem o nível dos seus conhecimentos para assim ficarem a conhecer melhor os problemas que enfrentam e também tomarem consciência que estes afinal não são só seus mas que assombram muitas das suas concorrentes e não concorrentes, são, em si mesmas, essenciais à sua futura e adequada atuação de combate a esses problemas.

Mas encontrar empresas que queiram partilhar a sua informação e experiências empresariais, nomeadamente neste tópico específico de como a influência da estratégia está ou não a ser aplicada para recuperar as suas empresas, não foi algo que tivesse conseguido sem grande esforço de persuasão depois de encontrar fortes resistências não totalmente vencidas. Diria mesmo que foram as dificuldades encontradas no acesso direto ou indireto à informação

empresarial algo que se constitui como uma das maiores limitações para a elaboração do trabalho de investigação.

É evidente que na ausência de informação empírica sobre a situação das empresas poder-se-ia recorrer ao chamado “estudo de caso” de empresas concretas a partir das suas demonstrações financeiras que estão obrigadas a publicar, e daí perceber quais os problemas que enfrentam. Mas só a partir daí ficaria sempre muito difícil descortinar com algum rigor como os estão a enfrentar.

Pretendo antes conhecer até que ponto as empresas estão efetivamente conscientes da importância das estratégias empresariais enquanto fornecedoras de soluções para os problemas críticos com que elas se deparam.

Daí que tivéssemos optado por realizá-lo através de uma análise empírica e focado na investigação de como as empresas se posicionam face à importância da estratégia como solução fundamental para enfrentarem a atual situação de crise económica e de instabilidade dos mercados.

Para tal recorri ao lançamento de um questionário a 200 empresas onde diversas questões aí colocadas procuravam aferir como essas empresas se posicionavam face a hipotéticos problemas empresariais identificados, nomeadamente que tipos de atuação estratégica privilegiariam para os superar. Assim, a partir de 33 questionários válidos recolhidos, analisamos estatisticamente o teor das respostas obtidas que foram solicitadas de forma valorativa numa escala de 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente), o que permitiu de forma mais objetiva analisar e concluir sobre as questões investigadas e que pretendiam que pudesse aferir acerca de qual «o conhecimento e a influência/poder das estratégias empresariais suscetível de serem utilizadas para influenciar a recuperação dessas empresas?».

1.3. Objetivos

Esta dissertação tem como objetivo geral verificar se a influência da estratégia pode ou não recuperar as empresas e torná-las seguras e sustentáveis.

O seu objetivo específico é o de analisar o modo como um dado conjunto de opções estratégicas se encontram efetivamente alicerçadas nos projetos de recuperação das empresas. As possíveis opções eventualmente em uso foram delimitadas e assim descriminadas:

- Estratégia de desinvestimento como forma de recuperação da empresa;
- Cooperar para o aumento da eficiência operacional, levando ao aumento das vendas para a recuperação da empresa;
- Eliminar produtos para recuperar a empresa;
- Reorganizar pessoal para aumentar as vendas e recuperar a empresa;
- Perceber novos mercados para aumentar as vendas e recuperar a empresa;
- Reconstruir a Reconcentração/Segmentação para aumentar as vendas e recuperar a empresa;
- Interpretar novos Mercados e conseguir o aumento das vendas para a recuperação da empresa;
- Identificar aquisições para o obter o aumento das vendas e recuperar a empresa;
- Distinguir novos produtos para aumentar as vendas e recuperar a empresa;
- Compilar parcerias para o conseguir aumentar as vendas e recuperar a empresa.

Para cada uma dessas opções estratégicas elencaram-se uma série de questões que deram origem ao corpo do questionário enviado às empresas e que pretenderam aferir empiricamente como as empresas consideravam ou valorizavam essas opções estratégicas para a superação ou melhoria da atividade dos seus negócios.

1.4. Estrutura da Dissertação

A estrutura desta dissertação com um breve resumo e respetivo abstract, os agradecimentos a todas as pessoas e empresas que me apoiaram na realização deste estudo, apresentação do índice da mesma, tanto em relação aos capítulos abordados, como em relação às tabelas e gráficos apresentados.

No primeiro capítulo no qual foi enunciado apresentação da temática sob investigação e à justificação da sua pertinência científica e atualidade.

Neste sentido, o segundo capítulo vai definir os conceitos essenciais, em seguida o estado da arte onde a teoria e discussão realizadas serão detalhadas, designadamente, o enquadramento teórico e as estratégias de otimização e de desenvolvimentos.

Posteriormente, irão apresentar-se os métodos. Por razões operacionais e para facilitar o trabalho de campo, foram formuladas seis hipóteses que de algum modo têm implícito um certo grau de avaliação crítica das dez opções estratégias enunciadas, foram incluídas no questionário, entregue às empresas, a partir das respostas fornecidas, foi avaliado empiricamente qual o grau de valoração e de aplicação destas estratégias por parte das empresas nacionais investigadas.

Finalizado a apresentação da metodologia aplicada, passou-se à análise de dados obtidos e respetiva discussão no quarto capítulo no qual será feita uma análise de estatística descritiva e estabelecidas correlações através da análise de gráficos. No subcapítulo dois através de análise e discussão de resultados presentes nas tabelas de correlações obtidas.

Finda esta análise, irão apresentar-se as conclusões no capítulo quinto, de todo o estudo e dos resultados obtidos. Neste capítulo será apresentada a discussão e implicações futuras para a teoria analisadas no subcapítulo e contributo deste estudo para a ciência, bem como implicações para a gestão no segundo subcapítulo, apresentando conselhos práticos para os empresários. Para finalizar as referências bibliográficas que serviram de base para desenvolver este trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO

2.1. Conceitos Essenciais

2.1.1. Desinvestimento

O desinvestimento é o processo de venda de um ativo. É uma alienação, e é o oposto de um investimento (Madura, 2007). Os desinvestimentos têm vindo a crescer em importância como meio de criação de valor para as empresas.

Esta estratégia é usada como um meio de sanear financeiramente uma empresa. A empresa vende uma unidade de negócios, a fim de concentrar seus recursos num mercado que julga ser mais rentável, ou promissor. Para obter reduções de custos desejados numa alienação, as empresas devem examinar rigorosamente a relação entre as vendas, e as despesas administrativas, bem como o que se ganha e perde em termos de serviços compartilhados (Duhaime & Grant, 1984).

Verifica-se que o desinvestimento poderá levar a que a empresa pode obter dois resultados para a sua recuperação: encaixa um valor, que lhe pode permitir ter um renovado desafoço financeiro, e concentra-se nas unidades mais produtivas aumentando a sua eficiência. Atualmente as empresas usam as tecnologia para facilitar o processo de desinvestimento de algumas divisões (Moliterno & Wiersema, 2007). Assim, colocam as informações sobre qualquer divisão que desejam vender no seu site ficando disponível para qualquer empresa que esteja interessada em comprar a divisão. A título de exemplo, mencione-se o gigante do alumínio Alcoa que estabeleceu uma sala de exposições on-line das divisões que estão à venda. Ao comunicar a informação on-line, a Alcoa reduziu as suas despesas de hotel, viagens e reuniões.

Uma forma de desinvestimento muito habitual acontece nas empresas que detêm negócios internacionais, ou seja, o encerramento ou a venda de unidades que operam no estrangeiro (Moliterno & Wiersema, 2007).

Tais ações são discutidas a partir da perspectiva das empresas que tomam essas decisões, e as avaliações de desinvestimento são olhadas através da lente da estratégia de negócios internacionais. A propensão para o desinvestimento das empresas controladas no exterior depende do tipo de estratégia da empresa. As filiais de empresas transnacionais tendem, em

geral, tendem a apresentar as maiores taxas de desinvestimento. No entanto, dentro destas as filiais que fazem parte das estratégias internacionais e multinacionais globais podem ter a menor probabilidade de alienação inicialmente. Mas a realidade, é que geralmente, as situações de desinvestimento em empresas multinacionais começam pelas suas unidades menos eficientes fora do país de origem (Benito, 2005).

Em concreto, esta foi uma das estratégias utilizadas por Lou Gerstner para recuperar a IBM. Em Julho de 1993, Gerstner iniciou um programa de venda de ativos não produtivos. Vendeu a sede da empresa em Nova Iorque, a frota de aviões e a coleção de belas artes. A isto, acrescentou a venda de partes do negócio que eram, essencialmente bem-sucedidas, mas que estavam a lutar para alcançar lucros suficientes dentro da estrutura global de custos da IBM. Assim, Gerstner concentrou-se apenas em torno de áreas de margem elevada (Gerstner, 2003).

De acordo com Hofer, (1980), a reestruturação de ativos abrange o desinvestimento de ativos e investimentos em ativos. A alienação de subsidiárias é talvez a estratégia de *turnaround* mais comum (Slatter, 1984). O objetivo de desinvestimento de ativos é para acabar com ativos sem resultados lucrativos e escoamento de dinheiro.

Nos últimos anos, um número considerável de empresas desinvestiu nas suas atividades periféricas para se concentrar nos seus negócios principais. O estudo de Haynes, Thompson, & Wright (2003) analisa os determinantes do desinvestimento usando um painel de empresas do Reino Unido durante o período de 1985-1991. Os resultados sugerem que o desinvestimento é uma resposta adequada e parece coerente tendo em conta a estratégia lucrativa das empresas.

2.1.2. Aumento da Eficiência Operacional

A proposição analisada aqui é que a estratégia de negócios bem-sucedida para “turnarounds” concentra-se em melhorar a eficácia de uma empresa como um produtor de baixo custo de cada vez mais produtos de qualidade diferenciada. Um resultado disso é que “turnarounds” de sucesso envolvem os líderes que se concentram em operações, possuem fortes valores éticos, têm boas reputações pessoais, e seguem os princípios de *fair play* em lidar com empregados, credores, fornecedores e clientes (Zimmermann, 2002).

A eficiência operacional é a capacidade de uma empresa fornecer produtos ou serviços aos seus clientes da melhor maneira possível em termos custo-benefício e ainda garantir a alta qualidade dos seus produtos e serviços. Em termos de recuperação, o que se pretende é simplificar e emagrecer os processos, para fazer aquilo que em linguagem simples é fazer mais com menos. O objetivo é utilizar menos recursos e gerar mais produtos ou serviços (Kortmann, Gelhard, Zimmermann, Piller, 2014).

A eficiência operacional é muitas vezes conseguida através da racionalização de processos essenciais da empresa, a fim de responder de forma mais eficaz em termos de custos à mudança contínua das forças do mercado. A fim de atingir a eficiência operacional uma empresa precisa minimizar a redundância e o desperdício, aproveitando os recursos que mais contribuem para o seu sucesso e utilizando o melhor dos seus processos de força de trabalho e tecnologia. Os reduzidos custos internos que resultam da eficiência operacional permitem que uma empresa alcance margens de lucro mais altas ou ter mais sucesso em mercados altamente competitivos (Philip, 2007).

Nos últimos anos as organizações, têm adquirido cada vez mais a consciência de que a avaliação do desempenho constitui um processo adequado para melhorar a eficiência produtiva/económica. A medição do desempenho é a maneira normal de lidar com as pressões relativas ao acompanhamento e avaliação da produção de uma empresa. Assim, conforme Coelli, Rao, O'Donnell & Battes (2005) a produtividade e eficiência são dois conceitos importantes neste campo e frequentemente utilizados para medir o desempenho.

As organizações para atingirem melhores níveis de eficiência produtiva têm procurado utilizar de forma racional os seus meios internos e externos em ambiente de negócios cada vez mais sem fronteiras, onde a criação de valor e a competitividade fazem a diferença e constituem preocupações essenciais sobre decisões estratégicas e questões operacionais. A eficiência do processo produtivo é constituída por dois elementos: a eficiência técnica e a eficiência locativa. A eficiência locativa reflete a capacidade da empresa de utilizar os recursos em quantidades e proporções ótimas, tendo em conta os seus respetivos preços. A eficiência técnica compara a produção obtida em relação à quantidade máxima que se pode obter dado o nível de recurso disponível (Farrell, 1957).

A literatura tem procurado analisar a influência dos determinantes de eficiência na performance das empresas e deste modo tem associado a eficiência, à estrutura de

propriedade, dimensão, idade das instituições, níveis relacionamento com clientes e outras variáveis.

Assim, questões relacionadas com a influência do tamanho, do tipo de propriedade e do tempo de funcionamento no desempenho das empresas têm gerado grandes quantidades de investigação teórica e empírica multidisciplinar. Farrell (1957) afirma que as informações que resultam da avaliação da eficiência das empresas são de auxílio e/ou consideradas como fundamentais no processo de gestão. Chiavenato (1999) define a eficiência como a relação entre as entradas e saídas, isto é, uma relação entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante. Mintzberg (1982) explica que eficiência significa a relação benefício/custo, onde as organizações procuram obter um maior benefício pelos custos realizados.

O conceito de eficiência pressupõe a capacidade de identificar uma alteração nos rácios de produtividade. As organizações, por meio dos seus gestores, procuram avaliar o indicador da produtividade com os níveis apresentados pelos seus concorrentes e, desta forma, avaliar o alcance que poderia haver para a melhoria da produtividade. Neste contexto, a eficiência leva em consideração os indicadores da produtividade e efetua comparações com algum potencial máximo conhecido. Eficiência como o sucesso com que uma organização utiliza os seus recursos na produção de resultados desejados, corresponde à utilização ótima dos recursos na produção de determinada qualidade (Philip, 2007).

Farrell (1957) defende que a avaliação da eficiência técnica pode ser orientada em duas vertentes: a primeira para o incremento da produção, que objetiva o aumento dos níveis de produção mantendo inalteradas as quantidades de recursos e a procura da redução dos recursos utilizados mas mantendo-se os níveis de produção. O segundo ponto de vista corresponde à eficiência locativa e se refere à capacidade da empresa de utilizar os recursos (fatores de produção) em quantidades e proporções ótimas, tendo em conta os seus respetivos preços vigentes.

Entretanto, de acordo com Tupy & Yamaguchi (1998) a eficiência e a produtividade são indicadores de sucesso, resultado da utilização na avaliação de empresa. Ainda para estes autores, ao analisar a produtividade é frequentemente utilizada a produtividade parcial dos fatores, isto é, um produto em relação a um recurso. Neste sentido, a perspectiva da eficiência

leva-nos a considerar todos os recursos e produtos, e aparenta ser mais realística quando comparada com a produtividade.

Na análise de eficiência, de acordo Farrell (1957), procura-se medir o efeito sobre a capacidade de produção provocado por uma variação nos recursos/fator de produção e realizar a comparação com uma empresa concorrente que utiliza os elementos nas mesmas proporções. Assim pelo primeiro item referido chamamos de retorno à escala e cujas hipóteses mais consideradas são,segundo Tian (2006):

- Retornos constantes de escala – significam que os acréscimos no consumo de recursos implicam num aumento proporcionais na quantidade de produtos obtidos, que muitas vezes é uma suposição razoável a fazer sobre tecnologias;
- Retorno crescente de escala – qualquer variação nos recursos (inputs) produz variação proporcional nos produtos (outputs), isto é ao aumentar os recursos ou fatores de produção, a produção aumentará na mesma proporção (economia de escala);
- Retornos decrescentes de escala – significam que os decréscimos no consumo de recursos implicam numa diminuição nos produtos.

A Toyota introduziu um sistema simplesmente assente no senso-comum (Ohno, 1988) - uma vez que é evidente que as ineficiências inerentes ou problemas em qualquer procedimento serão sempre mais evidentes para as pessoas mais próximas ao processo. As melhorias no dia-a-dia que os membros e seus líderes de equipa fazem nas suas práticas de trabalho e equipamentos são conhecidos como kaizen. Mas o termo também tem um significado mais amplo: traduz um contínuo esforço de melhoria em todas as esferas de atividades da Empresa - do processo de fabrico mais básico a servir o cliente e a comunidade em geral. Além do kaizen, como modelo prático de eficiência, temos o Just-in-time. Esta abordagem surgiu também na Toyota e foi cunhada por um engenheiro da empresa. Também, é uma aplicação simples, mas inspirada de senso comum. Essencialmente, JIT consiste em permitir que todo o processo de produção seja regulado pelas leis naturais de oferta e procura. A procura do cliente estimula a produção de um veículo. Por sua vez, a produção do veículo estimula a produção e a entrega das peças necessárias e assim por diante. O resultado é que as peças e materiais adequados são fabricados e fornecidos na quantidade exata necessária - e quando e onde eles são necessários. No JIT o árbitro final é sempre o cliente. Isto acontece porque a

atividade no sistema só ocorre em resposta a encomendas de clientes. A ligação entre a procura do cliente e produção é feita através da análise do ciclo de tempo, um dispositivo para medir o ritmo das vendas no mercado em relação à capacidade de uma fábrica. Daí a extrema importância de ter uma força de trabalho bem treinada, flexível e polivalente. Dentro da própria fábrica, o mecanismo através do qual é regulada a produção desta forma é conhecida como o Kanban. Um kanban é simplesmente uma mensagem. Por exemplo, nas linhas de montagem esta mensagem assume a forma de uma placa acoplada a cada componente que é removido e retornado quando o componente é utilizado. O retorno do Kanban à sua fonte estimula a reordenação automática do componente em questão. A papelada é minimizada. A eficiência é maximizada. E os próprios membros estão completamente no comando (Ohno,1988).

Esta é uma formulação prática de eficiência operacional que muitas empresas tentam seguir quando se trata de tornar a sua atividade mais eficiente e recuperar mais-valias perdidas.

2.1.3. Eliminação de Produtos

Peter Drucker (2013) refere-se a esta época como a época da descontinuidade. A descontinuidade surge de mudanças ao longo das fronteiras tecnológicas, do mercado, políticas e outros e requer novas abordagens ou pelo menos adaptadas de forma significativa para a sua gestão eficaz.

Os profissionais de marketing acreditam há muito tempo que os produtos doentes devem ser eliminados. Mas, tem sido só nos últimos anos que esta crença se tornou uma questão de estratégia. Um negócio pode ter vários produtos de uma unidade que representam uma carteira, em que cada produto tem um papel único no sentido de tornar o negócio viável. Se o papel de um produto diminui ou se não se encaixa na carteira, deixa de ser importante (Kotler, 2010).

Mais uma vez em termos de recuperação, o objetivo é a concentração nos aspetos positivos que a empresa tem, e a eliminação do desperdício. Tudo aquilo que não serve a empresa deve ser eliminado onde o objetivo é obter lucro. Quando um produto chega ao estado em que a produção continuada já não se justifica porque o desempenho está aquém das expectativas, é desejável retirar o produto do mercado. Note-se que o fraco desempenho é fácil de detetar.

Pode ser caracterizado por uma das seguintes ocorrências (Kotler, 2010); baixa rentabilidade, estagnação ou diminuição do volume de vendas ou da quota de mercado, risco de obsolescência tecnológica, entrada numa fase de maturidade ou em declínio do ciclo de vida do produto.

Os produtos que não são capazes de adquirir uma dinâmica própria devem ser eliminados, uma vez que drenam recursos financeiros e de gestão da unidade de negócios, recursos que poderiam ser usados de forma mais rentável noutros lugares (Vyas, 1993).

As estratégias de eliminação utilizadas pelas empresas para implementar a decisão de eliminação incluem as seguintes opções (Avlonitis, 1983); eliminar imediatamente, eliminar gradual e lentamente, deixar cair o produto e a partir de um intervalo padrão e apresentá-lo como um especial.

O estudo de Avlonitis (1983) também determinou que a estratégia de eliminar gradual e lentamente é geralmente preferida e que *stockonhand* e desenvolvimento de produtos de substituição são dois dos principais fatores que influenciam a formulação de planos para a eliminação do produto. Podem ser construídos modelos sistematizados para a implementação da decisão de eliminação de um produto.

A decisão de eliminar um produto é uma decisão de grande importância estratégica no mercado cada vez mais competitivo de hoje. O estudo de Mitchell, Taylor & Tanyel (1996) apresenta resultados de uma série de declarações exploratórias sobre o potencial de dissonância cognitiva dentro de um contexto de tomada de decisão organizacional. Enquanto intuitivamente atraente, a presença deste fenómeno psicológico dentro de decisores organizacionais não é suportado dentro do processo de tomada de decisão de eliminação do produto.

Um caso duplo e interessante de eliminação do produto foi a introdução da New Coke, que pretendia substituir a tradicional Coca-Cola. New Coke era o nome popular não oficial para a reformulação da Coca-Cola introduzido na primavera de 1985 pela Coca-Cola Company para substituir a fórmula original do seu refrigerante principal, a Coca-Cola (também chamada Coke). A participação de mercado da Coca-Cola tinha vindo a perder terreno para a Pepsi e a empresa suspeitava que os consumidores preferiram o gosto mais doce desta última, o que confirmou através de inúmeros testes cegos. No entanto, a reação do público americano à

variação foi negativa, mesmo hostil, e a nova cola foi um fracasso. A reintrodução posterior menos de três meses depois da fórmula original da Coca-Cola, como "Coca-Cola Classic", resultou num ganho significativo nas vendas (Mikkelsen, 2011).

2.1.4. Redução de Pessoal

A redução de pessoal é uma estratégia muito habitual e que surge com variadas denominações. Embora os estudiosos e profissionais tenham debatido as diferenças técnicas entre vários conceitos, é óbvio que, a partir da perspectiva de um funcionário e referindo-se a custos de uma empresa, todos estes conceitos partilham pelo menos algo em comum: o resultado final é uma demissão e a cessação do pagamento de uma remuneração regular.

Refira-se que esta é uma estratégia habitual. O objetivo é poupar com um fator que se julga já não ser necessário: o trabalho. O despedimento de funcionários não é um fenómeno novo. Historicamente, as empresas sempre estiveram sob pressão para ajustar os seus níveis de força de trabalho às mudanças previstas ou reais da procura de trabalho. Enquanto as práticas de redução de pessoal foram particularmente prevalentes entre os trabalhadores de colarinho azul e funcionários semiqualeificados até à década de 1980, eram grande parte reativas e não obedeciam a uma estratégia clara ou pré-definida. Desde meados da década de 1980, os despedimentos que ocorreram foram estratégicos (Littler, 1998). Hoje, reconhece-se que a utilização da redução de pessoal não se limita a uma fase específica do ciclo de negócios da empresa, mas que tais práticas podem ser usadas mesmo quando a economia está a prosperar. Assim, tem havido uma clara dissociação dessas estratégias dos ciclos económicos (Littler & Gandolfi, 2008).

É certo que nas últimas três décadas, o mundo dos negócios tem experimentado uma quantidade enorme de grande mudança. Algumas das mudanças mais notáveis e profundas incluem desenvolvimentos tecnológicos e avanços, a desregulamentação e privatização de setores inteiros. Algumas dessas mudanças foram revolucionárias e deram origem ao surgimento de uma economia globalmente interconectada (Macky, 2004). Na esteira dos mantras corporativos da maximização do lucro e valor para os acionistas, as empresas estão continuamente a tentar melhorar o seu desempenho em termos de eficiência, produtividade, rentabilidade e competitividade (Downs, 1995). Como consequência direta, novas teorias e

conceitos de gestão, às vezes cinicamente referido como últimas tendências de gestão, as reduções de pessoal surgem regularmente e são frequentes, e, às vezes desesperadamente, adotadas por empresas que tentam ganhar uma vantagem competitiva.

A questão estará sempre em balancear o que se poupa em custos de retribuições e o que se perde em experiência e capacidade de trabalho. No entanto numa empresa em crise, a redução é quase inevitável, pois o custo de trabalho geralmente tem um peso grande nas estruturas de custos das empresas.

A experiência de Jack Welch na GE (General Electric) merece ser apontada nesta parte, embora não se tenha só baseado nos despedimentos em massa. Durante os anos 1980, Welch procurou evitar o declínio da GE relançá-la como uma das maiores empresas mundiais. Sob a liderança de Welch, a GE aumentou o valor de mercado de US \$ 12 mil milhões em 1981 para \$ 280 mil milhões em 1991, mais 100 mil milhões que o PIB português, fazendo 600 aquisições. Welch foi pioneiro de uma política de informalidade no local de trabalho. A filosofia pública de Welch era que uma empresa deve ser número 1 ou 2 em um determinado setor, ou então deixá-lo completamente. Mas foi em termos do pessoal que Welch interveio fortemente. Welch popularizou a chamada política dos "melhores e piores" usada agora por outras entidades corporativas. A cada ano, Welch iria dispensar de 10% dos seus funcionários piores, independentemente do desempenho absoluto, e recompensar aqueles 20% no topo de com bónus e opções de ações. Ele também ampliou a abrangência do programa de opções de ações da GE de apenas altos executivos para quase um terço de todos os funcionários. Durante o início de 1980, foi apelidado de "Neutron Jack" (em referência à bomba de neutrões) por eliminar os funcionários, deixando edifícios intactos.

2.1.5. Penetração de Mercado

Com a penetração de mercado pretende-se vender mais, criar mais valor através das vendas. Esta estratégia não é de redução, como as anteriores, mas de expansão e de crescimento. Nessa medida, pode ser mais difícil de implementar.

A penetração de mercado é uma medida ou categoria da popularidade de uma marca. É definida como o número de pessoas que comprem uma marca específica ou uma categoria de produtos pelo menos uma vez num determinado período, dividido pelo tamanho da população

de mercado relevante. A penetração de mercado é uma das quatro estratégias da Matriz de Crescimento produto-mercado de Ansoff (1990).

Porter desenvolveu três tipos de estratégias relevantes de negócio que visam tornar as empresas mais competitivas: Liderança de custo fornecendo ao mercado produtos de baixo custo impedindo assim a entrada de novos concorrentes; Diferenciação oferecendo mais qualidades ao seu produto valorizadas pelo consumidor; Concentrar-se de forma firme e estável num nicho de mercado onde os concorrentes dificilmente poderão concorrer pela baixa rentabilidade que poderão obter. Neste sentido a identificação dos nichos de mercado forçando cada vez as empresas a especializarem-se tornando-as mais competitivas, onde cada empresa poderá adotar a estratégia mais favorável, mas as regras são implementadas pelo mercado e pela indústria (De Wit, 1997).

Na estratégia de penetração de mercado poderá adotar-se ajustes de preços baixando com a expectativa de aumentar o volume de vendas por forma a conquistar quota de mercado. Aumentar as promoções através de campanhas publicitárias e incrementando melhorias no seu produto para que o cliente tenha a percepção que o produto tem qualidade e design apelando assim a todo tipo de clientes. Também é importante melhorar os canais de distribuição como vendas na internet, apoio ao cliente e também telemarketing (Joseph, 2016).

Esta estratégia não funciona para todos os produtos da mesma maneira, porque reduz os custos de produção mas a margem de lucro é menor sendo imperativo uma boa racionalização de todo este processo, de realçar que uma marca que tem um segmento Premium poderá denegrir a sua imagem se tiver um produto a competir pelo preço e não pela qualidade, podendo ser insustentável se o mercado estiver saturado (J.Martin, 2016).

2.1.6. Reconcentração/ Segmentação

As estratégias de segmentação de mercado são geralmente usadas para identificar e definir melhor os clientes-alvo, e fornecer dados para elaborar plano de marketing, tais como o posicionamento para atingir certos objetivos. As empresas podem desenvolver estratégias de diferenciação do produto ou uma abordagem diferenciada, envolvendo produtos específicos ou linhas de produtos, dependendo do produto e atributos específicos do segmento-alvo.

A segmentação de mercado é particularmente importante para encontrar clientes que propiciem a melhor combinação de produtos e serviços de uma empresa. Não é viável para ir atrás de todos os clientes, porque os clientes têm diferentes desejos, necessidades e gostos. Alguns clientes querem ser líderes de estilo. Esses clientes sempre irão comprar determinados estilos e costumam pagar um preço alto por eles. Outros clientes são clientes de negócio que procuram preços baixos (Bean & Ennis, 1987). Eles tentam encontrar o menor preço.

A segmentação poderá ser adotada através de um processo, tendo em conta o perfil dos consumidores, obtendo mercado onde a empresa é relativamente fraca tentando aumentar assim a sua cota de mercado, sendo imperativo um pensamento inovador tendo uma prospectiva de mercado.

Cada vez mais os mercados continuam a evoluir indo ao encontro de consumidores que valorizam produtos e serviços a preços razoáveis, tendo especial atenção ao tipo de produto e a sua variedade, às embalagens e tipo de distribuição, à características demográficas do perfil do usuário, à valorização do cliente bem como à atitude de afetação da utilização do produto. Para o êxito do produto é necessário ter em especial enfoque as características de produção, o poder de compra do consumidor e o desenvolvimento de publicidade. Poder-se-á aplicar a segmentação prioritária, descobrir novos mercados para explorar, e saber ler o mercado e daí tirar vantagem competitiva. Também ter uma estratégia de segmentação ofensiva resultante da identificação de prioridade de segmentos podendo ser explorados por extensões da marca, novas instruções, aquisições, parcerias e/ou alianças. O desenvolvimento do processo poderá ser usado por forma a melhorar os produtos e serviços (Davindson, Keegan, 2004)

“O segmento estratégico é um domínio de actividade caraterizado por uma combinação única de factores-chave de sucesso” (Barros, 1993: 89). A segmentação pode ser confrontada com duas situações diferentes da empresa de modo a convergir para a sua recuperação e também através do marketing de forma a atingir as vendas e aumentar assim os seus *cash-flow*.

Tabela 1 -Segmentação de Marketing versus Segmentação Estratégica

Segmentação de Marketing	Segmentação Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Respeita a um sector da atividade da empresa. ✚ Visa dividir os compradores em grupos caracterizados pelas mesmas necessidades, o mesmos hábitos, os mesmos comportamentos de compras. ✚ Permite adaptar os produtos aos consumidores, selecionar os alvos privilegiados, definir o marketing-mix. ✚ Provoca mudanças a curto e médio prazo 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Respeita às atividades da empresa no seu conjunto. ✚ Visa dividir essas atividades em grupos homogêneos que assentam: <ul style="list-style-type: none"> ----na mesma tecnologia ----nos mesmos mercados ----nos mesmos concorrentes ✚ Permite revelar: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Oportunidades de criação ou de aquisição de novas atividades ❖ Necessidade de desenvolvimento ou de abandono de atividades atuais ❖ Provoca mudanças a médio e longo prazo
Permite revelar necessidades não satisfeitas ou mal satisfeitas pelos produtos ou serviços atuais	

Fonte: adaptado (Barros,1993)

A segmentação permite reconhecer grupos estratégicos com base nas estratégias adotadas baseada em diversas premissas com o foco de identificar os principais concorrentes na indústria ou serviço e a sua posição face a nós, fornecendo pistas importantes para observar em si os fatores críticos de sucesso, evidenciando as oportunidades tendo uma perspectiva das tendências de mercado e da indústria, aferindo assim a performance das estratégias dos concorrentes (Santos, 2008).

2.1.7. Novos Mercados

Neste caso, estamos de novo, na busca de meios de expansão para a empresa, abandonando a perspectiva da eliminação de unidades, de processos, de produtos, de trabalhadores.

Algumas das estratégias mais comuns de entrada no mercado são: exportação direta de produtos de exportação, exportação através de um intermediário, a terceirização de vendas e produção de produtos no mercado-alvo (Casey, 2003).

Enquanto algumas empresas preferem desenvolver os seus próprios planos de entrada no mercado, outras contratam empresas especializadas. O conhecimento do mercado local ou de destino por essas empresas especializadas pode mitigar o risco comercial.

Com a incerteza e o risco as empresas passam a estar inseridas no mercado global sendo imperativo procurarem novos mercados, principalmente em países emergentes. Os seus motivos poderão ser vários, tais como: dimensão do mercado; redução dos custos; retorno do investimento; fuga à tributação e manutenção de reforço da rede de relações; resposta a movimentos de concorrentes; aprendizagem e acesso a competências; otimização da cadeia de valor pela localização das atividades. Assumir a internacionalização também é assumir riscos económicos, financeiros, de gestão e políticos. Contudo deverá ser feita a avaliação geopolítica do país de destino e o seu mercado. As suas formas de internacionalização poderão ser através de importação e exportação, sendo imperativo assumir uma forma contratual que poderá ser licenciamento, franchising, subcontratação, joint-venture, alianças. O investimento direto poderá ser efetuado através de aquisições ou investimento de raiz. Para se poder investir e daí recuperar a empresa terá que se fazer uma análise de investimento face ao negócio bem como a rentabilidade esperada e o seu retorno, neste sentido à que ter em conta a escolha do produto ou serviço, dos objetivos e metas do mercado alvo, a forma de entrada no país, a elaboração de um plano de marketing internacional, e um controlo de desempenho e monitorização do mercado alvo (Teixeira, 2011).

O calçado português já é reconhecido mundialmente e com a crise na Europa, a queda de vendas obriga a procurar novos mercados mais apelativos exportando calçado para os Estados Unidos de forma a inverter o retrocesso das vendas (Pereira, 2015). De realçar este exemplo serve para muitas outras empresas sendo elas grandes, pequenas ou médias, porque se não se fizer nada no tempo certo e não houver posicionamento de mercado estão condenadas porque cada vez mais o mercado é global, ou adaptam-se ou estão condenadas à baixa rentabilidade ou reduzidas a pequena joia.

2.1.8. Aquisições

Uma aquisição é a compra de uma empresa (o alvo) por outra (o adquirente, ou concorrente). A aquisição amigável é uma aquisição que é aprovada pela administração. Antes de um

licitante fazer uma oferta a outra empresa normalmente primeiro informa o conselho de administração da empresa. Numa empresa não cotada em Bolsa porque os acionistas e os membros do conselho são geralmente as mesmas pessoas ou intimamente ligados uns com os outros, as aquisições são geralmente amigáveis. A oferta hostil permite que um candidato compre uma empresa-alvo cuja gestão não concorda com uma fusão ou aquisição. A aquisição é considerada hostil, se a administração da empresa-alvo rejeita a oferta, mas o licitante continua a persegui-la, ou o licitante faz a oferta diretamente, depois de ter anunciado a sua firme intenção de fazer uma oferta (Vermeulen & Barkema, 2001).

A compra de uma empresa implica dinheiro. Este dinheiro pode ser obtido de várias maneiras. Embora a empresa possa ter fundos suficientes disponíveis na sua conta, a efetivação de pagamentos inteiramente a partir da caixa da empresa adquirente não é comum. Mais frequentemente, o dinheiro será obtido através de um empréstimo bancário, ou levantado por uma emissão de obrigações. Aquisições financiadas através de dívida são conhecidas como aquisições alavancadas. A empresa que adquiriu, em seguida, tem de pagar a dívida.

Por sua vez, a aquisição tem que importar vantagens, desde economias de escala, *back-office* comum ou outras. São essas vantagens que se têm que analisar. (Lambrecht & Myers, 2006; Li, 2013; Franks & Meyer, 1996).

Um artigo de Villalonga & McGahan (2005) investiga como as empresas escolhem entre aquisições, alianças e desinvestimentos quando decidem expandir ou contrair seus limites. O conjunto de dados abrange 9276 ofertas anunciadas e concluídas por 86 membros do Fortune 100 entre 1990 e 2000. Os resultados suportam explicações baseadas em recursos, custos de transação, internalização, aprendizagem organizacional, inserção social, de informação assimétrica, e de opções reais, e sugerem que estas teorias são altamente relacionados e complementares. Encontram apoio menos consistente para teorias baseadas em custos de agência e indivisibilidade de ativos.

As aquisições serão uma estratégia de crescimento com vista a criar uma maior cota de mercado mitigando o risco da própria empresa, também existem desvantagens que se verifica na própria mudança da cultura organizacional, elevados investimentos, avaliação inadequada de todo o modelo de negócio, acréscimo do elevado número de burocracia. O grau de probabilidade de sucesso poderá materializar-se as seguintes situações:

1. “A aquisição é amigável (com negociações bem preparadas), pois dessa forma a integração tende a fazer-se de forma mais rápida com menores custos;
2. Há complementaridade de recursos e capacidades entre duas empresas (o pressupõe uma adequada selecção do mercado-alvo), daí resultando de sinergias e vantagens competitivas;
3. A empresa adquirente tem uma elevada capacidade financeira, incorrendo portando em menores riscos de endividamento e menores custos;
4. As empresas (em especial a adquirente) são flexíveis e abertas à mudança (o que facilita a integração mais rápida)” (Teixeira, 2011: 155).

A razão da sua existência permite reduzir os custos de desenvolvimento de novos produtos, superando barreiras à entrada, aprendizagem e desenvolvimento de novas competências criando uma nova dimensão e a gestão focalizada na aquisição de forma a mitigar o risco. A sua importância poderá levar ao aumento do valor da empresa e da rentabilidade, bem como rejuvenescimento empresarial e partilha de informação, tecnologia através de ganhos da competitividade. As etapas do processo de aquisição poder-se-ão dividir em quatro fases: definição da estratégia, elaboração de documentos de suporte, negociação e estruturação da operação e fecho e integração do negócio.

2.1.9. Novos Produtos

Uma estratégia a adotar por uma empresa em recuperação é lançar um novo produto. Os tomadores de decisão no processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP) devem abordar cinco questões fundamentais: o que lançar, onde lançar, quando fazer o lançamento, porquê lançar, e como iniciar. Estas decisões envolvem compromissos significativos de tempo, dinheiro e recursos como referem Buddelmeyer, Jensen, & Webster (2009).

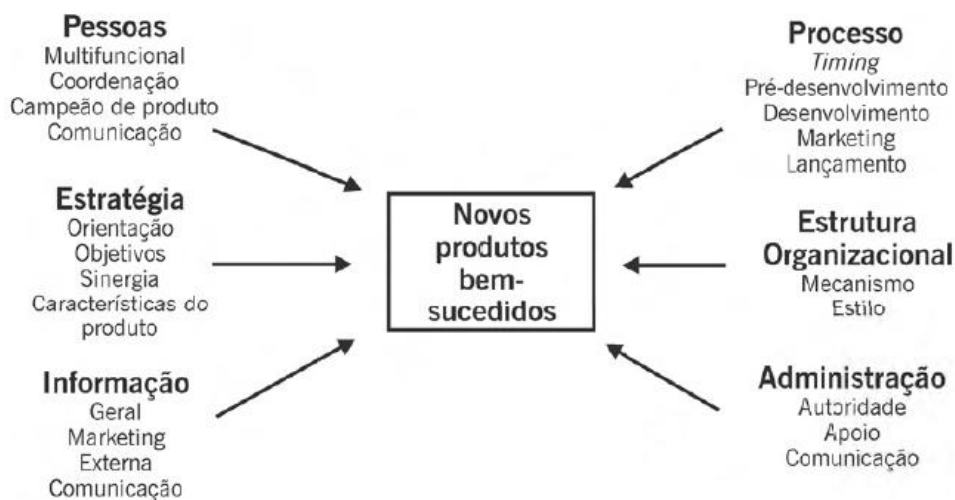
Hultink, Griffin, Hart, & Robben (1997) apresentam os resultados de um estudo que analisa a interação entre essas decisões de lançamento e DNP. Notando que os estudos anteriores de lançamento se concentram principalmente nas decisões táticas isto é, como lançar, e não nas decisões estratégicas o que, onde, quando e por que lançar, eles exploram não só porque as decisões são importantes para o sucesso, mas também as associações entre os dois conjuntos de decisões. Porque as decisões estratégicas tomadas no início do processo DNP afetam as

decisões táticas feitas posteriormente no processo, o estudo enfatiza a importância da consistência. As respostas identificam associações entre vários conjuntos de decisões estratégicas e táticas.

O estudo também sugere que os diferentes conjuntos de decisões de lançamento têm efeitos diferentes sobre o desempenho de novos produtos industriais. Neste estudo, o maior sucesso foi apreciado por um pequeno grupo de entrevistados classificados como Inovadores de Nicho. A sua estratégia de lançamento envolve o foco num nicho, segmentação de produtos inovadores em mercados com poucos concorrentes. Decisões táticas feitas por este grupo incluem a distribuição exclusiva, uma estratégia de preços, e uma ampla variedade de produtos Buddelmeyer, Jensen, & Webster (2009).

O DNP vai beber muito à inovação bem como a um estudo na área do sociologia e do marketing. A necessidade de efetuar uma estratégia de decomposição para averiguar as possíveis falhas, identificando assim todos os problemas, neste sentido poder-se-á destacar três conhecimentos básicos para criar novos produtos: conhecimento para gerar ideias tais como capacidade, experiência, criatividade, aprendizagem ao longo da vida e curiosidade; conhecimento para avaliar conceitos, conhecimento da estruturação do processo do produto, design, decomposição, croquis, diagrama; o conhecimento para a estruturação do processo terá de se ter em consideração múltiplos processos, mas tem como especial enfoque o seu custo vezes o desempenho, o conforto vezes o desempenho e o conforto vezes o custo. A necessidade de desenvolvimento de desenvolver quatro processos: geração de ideias, inteligência do marketing, estratégia de marketing, processo de DNP. Todo o processo de desenvolvimento de produto deve obedecer a três critérios de pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento, aferindo rácios de qualidade (Filho, Ferreira, Miguel, Gouvinhas & Naveiro, 2010).

Ilustração 1 - Mercados bem-sucedidos



Adaptado de (Filho et al , 2010)

A estratégia de produtos bem-sucedidos passará união de múltiplos fatores inseridos em toda a sua envolvente, podendo aumentar a suas vendas o tato, o cheiro e as feiras específicas do sector de atividade fazendo demonstrações do seu produto, criando e fortalecendo a imagem associada à imagem.

2.1.10. Parcerias

Existem várias razões para se constituir parcerias para um investimento. As principais são de natureza económica e ligadas às economias de escala, penetração de mercado, desenvolvimento rápido de produtos. Mas também existem motivos ligados a aspetos legais, de credibilidade e políticos. Naturalmente, que têm que surgir medidas do desempenho que permitam avaliar as vantagens e benefícios das parcerias. As questões que aqui se colocam são duas: o que motiva a criação de parcerias para realizar investimentos e quais as características da análise de projetos de investimento em parceria. (Beamish, & Lupton, 2009).

Em parcerias internacionais, os parceiros locais ajudam as empresas estrangeiras a navegar num ambiente desconhecido de práticas, políticas e negócios, e por vezes, a aumentar credibilidade da empresa aos olhos dos consumidores locais. Em mercados estrangeiros incertos, as parcerias tendem a suplantam os investimentos singulares devido aos benefícios que o parceiro local fornece (Brouthers, 2002).

Uma das principais perguntas a serem respondidas é o que constitui uma medida adequada do desempenho de uma parceria de investimento (Griffith, Cavusgil, & Xu, 2008).

Indicadores Financeiros tais como a rentabilidade e retorno do mercado de ações são medidas comuns ainda que pouco usados na investigação académica porque muitas vezes não estão disponíveis em bases de dados públicas, as parcerias geralmente não emitem ações no mercado, e as medidas financeiras tradicionais às vezes não são aplicáveis tendo em conta os objetivos de uma parceria.

As medidas que são comumente nas investigações podem ser dividida em subjetivas, aquelas baseadas nas opiniões dos gestores e objetivas, significando foram obtidas a partir fontes externas, tais como demonstrações financeiras da empresa. No fundo, o que há sempre a fazer é criar um centro de custo autónomo e aplicar-lhe as regras básicas de análise de financiamento (Esperança & Matias, 2010), sendo certo que o ponto de partida será sempre o capital próprio como núcleo estável.

Cada vez mais as parcerias têm como objetivo aumentar o ciclo de vida da empresa, incrementando vantagens competitivas reduzindo o risco do negócio, aproveitando o know-how dos trabalhadores e da própria tecnologia à sua disposição. As empresas de outsourcing são cada vez mais requisitadas por empresas que abdicam do trabalho que não lhes é crítico à sua atividade principal, libertando-se assim de tarefas podendo estar sempre em melhoria contínua através de um maior controlo de qualidade. Costa (2010) refere que qualquer aliança de sucesso deve implicar uma compensação de custos e riscos em pelo menos 25%.

Segundo Campbell & Goold (1998) existem seis sinergias que poderão ser compensadoras, através do saber fazer partilhado, pela cooperação de estratégias, partilha de recursos como por exemplo frota de transporte ou *call center*, através da integração vertical, poder de negociação de duas empresas principalmente com os fornecedores, bem como pela combinação das forças para a criação de novos negócios.

2.2. Estado da Arte

O desinvestimento corporativo deverá ser edificado no conhecimento integrado do negócio, avaliando, definindo e analisando de uma forma holística todo o seu processo, envolvendo uma liderança forte, tomando decisões com o máximo de informação construindo assim a equipa certa, tendo uma visão global da estratégia financeira e organizacional bem como o seu processo produtivo e controlo das vendas. A decisão final de desinvestimento deverá ser definida deverá ser conduzida de forma racional e estratégica. O desinvestimento deve ser encarado como a criação de valor para a empresa e também poder mitigar riscos que de outra forma não seriam possíveis de combater (Hammes, 2014).

O sistema mais referido como eficiente é o da Toyota. Definido pelos próprios como Toyota Production System (Ohno, 1998) visa criar um espírito de melhoria constante, assente no conceito de Kaizen e JIT. Como todos os sistemas de produção em massa, o processo Toyota exige que todas as tarefas, tanto humanas como mecânicas, sejam muito precisamente definidas e padronizadas para garantir a máxima qualidade, eliminar o desperdício e melhorar a eficiência. Os membros da Toyota têm a responsabilidade não só de acompanhar de perto estas diretrizes padronizadas de trabalho, mas também para procurar a sua melhoria contínua.

Como os ciclos de vida dos produtos estão encurtados, muitas empresas introduzem novos produtos e eliminam gradualmente os produtos antigos com frequência. Para planejar um produto de sucesso; ou seja, introduzir um novo produto e eliminar um produto antigo com sucesso, uma empresa precisa de calibrar bem os preços de ambos os produtos, bem como o tempo para o lançamento do novo produto e o tempo para eliminar progressivamente o produto antigo (Lim & Tang, 2006).

A redução de pessoal é um processo pelo qual o número de funcionários de uma organização específica é reduzido devido a uma alteração das circunstâncias. Essa redução do número de funcionários pode ser atribuída a uma queda nas vendas ou a uma necessidade de cortar custos numa empresa, entre outros. Não é nenhuma surpresa que este conceito, embora com diversas terminologias tenha aparecido no léxico da gestão nas últimas décadas. Estes termos diversos incluem *downsizing*, re-engenharia, *rightsizing*, e de correção dos desequilíbrios da força de trabalho (Gandolfi, 2009).

A penetração de mercado ocorre quando uma empresa penetra num mercado em que já existem produtos atuais ou similares. A melhor maneira para conseguir esse objetivo é ganhar clientes aos concorrentes ou seja parte da sua quota de mercado. Outras formas incluem atrair os não-utilizadores do seu produto ou convencer atuais clientes a usar mais o produto/serviço (através por ex: publicidade, etc.). Ansoff desenvolveu a Matriz de Crescimento para ajudar as empresas a reconhecer se havia alguma vantagem para entrar num mercado (Mousseitis, 2011).

A segmentação de mercado é uma estratégia de marketing que envolve a divisão de um amplo mercado-alvo em subgrupos de consumidores, empresas ou países que têm ou se julga terem necessidades, interesses ou prioridades comuns, e em seguida, projetar e implementar estratégias (Calantone, 2000).

A procura de novos mercados implica estratégias de entrada de novos mercados (Thompson & MacMillan, 2010). O importante é perceber a que mercados e como se pode aceder. Muitas empresas operam com sucesso em nichos de mercado, sem nunca se expandir para novos mercados. Mas outras empresas alcançam um aumento de vendas, conhecimento da marca e de estabilidade de negócios por entrar em novos mercados. O desenvolvimento de uma estratégia de entrada no mercado envolve uma análise aprofundada das potenciais concorrentes e possíveis clientes. Alguns dos fatores relevantes que são importantes para decidir a viabilidade de entrada num determinado mercado incluem as barreiras comerciais, conhecimento do local, concorrência e subsídios à exportação.

A aquisição permite a compra de uma participação ou a sua totalidade da empresa, contudo verifica-se uma empresa de diferente dimensão que poderá resultar de um acordo entre as partes. É muito utilizado o termo *takeover* sendo uma aquisição de empresa estando associado à decisão de compra face à situação real que a empresa vive facilmente se chegará a um consenso. A grande vantagem é a rapidez de entrada num novo mercado podendo ser mais competitivo no mercado global, verificando-se a redução da concorrência e ultrapassando barreiras da sua própria indústria podendo aumentar as barreiras aos seus clientes através de economias de escala, com o intuito de cativar mais o cliente e também fidelizar e ser diferente para com o seu cliente (Teixeira, 2011).

A inovação de produto é cada vez mais valorizada como um componente chave do sucesso sustentável das operações de uma empresa. Como resultado, tem havido um aumento notável

no número de estudos dirigidos à explicitação dos condutores de novo sucesso do produto. Para ajudar os gestores e pesquisadores, um estudo de Henard & Szymanski (2001) sintetiza esse conjunto crescente de evidências e analisa o desempenho do novo produto, considerando que aquilo que dá vantagem aos produtos é o potencial de mercado, atendendo às necessidades dos clientes, proficiências e tarefas de pré-desenvolvimento, e recursos dedicados. São estes fatores que, em média, têm um impacto mais significativo sobre o desempenho do novo produto.

As empresas ou investidores entram em parcerias para criar novos produtos, entrar em mercados novos ou estrangeiros ou para ambas as coisas. Muitas vezes, a legislação implica que os estrangeiros só possam investir no país, ou pelo menos em certos setores estratégicos com a participação de um parceiro local. Assim, além dos motivos económicos para se entrar em parceria para realizar determinadas parcerias, podem existir também motivos legais ou mesmo políticos. A grande vantagem das parcerias é que permitem às empresas alcançar recursos e capacidades complementares que sozinhas não deteriam. Esses recursos e capacidades complementares traduzem-se habitualmente em economias de escala, no desenvolvimento mais rápido de produtos, ou na obtenção de meios a um preço mais abaixo daqueles que se obteria num funcionamento singular (Beamish, 2008).

2.3. Enquadramento Teórico

O enquadramento teórico tem como objetivo verificar como a influência da estratégia pode recuperar uma empresa, neste sentido a necessidade de definir agrupando estratégias anteriormente descritas nos conceitos.

Essas estratégias irão ser agrupadas em estratégias de otimização e desenvolvimento. As estratégias de otimização tendo como principal enfoque o Desinvestimento, Aumento da Eficiência Operacional, Eliminação de Produtos e Redução de Pessoal. As estratégias de desenvolvimento estão relacionadas com as seguintes estratégias: Penetração de Mercado, Reconcentração/Segmentação, Novos Mercados, Aquisições, Novos Produtos e Parcerias.

2.3.1. Estratégias de Otimização

As estratégias de otimização têm como especial enfoque otimizar a performance da empresa que se encontra frágil. O ponto é que a estratégia habitual em Portugal é a dos despedimentos. E por outro lado não há uma Bolsa a sério, nem capital de risco entre outras, por isso a margem de manobra financeira das empresas é sempre pequena (Mateus, 2013).

h.1. Numa empresa portuguesa as estratégias de reestruturação têm necessariamente de assentar em redução de pessoal para serem eficazes.

h.2. As empresas portuguesas não seguem as estratégias planeadas de reestruturação.

h.3. As empresas portuguesas tem na obtenção de recursos financeiros um plano estratégico de financiamento.

2.3.2. Estratégias de Desenvolvimento

As estratégias de desenvolvimento visam ganhar quota de mercado e recuperar a empresa tendo como finalidade a sua expansão. Neste sentido procurando novos mercados através das exportações e podendo investir num determinado nicho de mercado, podendo recorrer a alianças (Mateus, 2013).

h.4. As empresas cuja rentabilidade do negócio está em decréscimo devem procurar os mercados internacionais.

Num processo de expansão da atividade para o exterior dever-se-á primeiro começar com exportações e só depois a internacionalização da atividade.

h.5. Num processo de expansão do mercado, a estratégia mais eficaz passa pela formação de alianças com outros parceiros de negócios, quer nacionais quer internacionais.

h.6. As empresas que estão a sofrer de uma forma negativa os efeitos da concorrência devem fazer uma reorientação estratégica procurando explorar nichos de mercado.

3. MÉTODOS

Neste capítulo ir-se-á apresentar a metodologia adotada que serviu de base ao nosso estudo, e através da qual tentamos comprovar as hipóteses e variáveis enunciadas no enquadramento teórico.

3.1. Procedimentos e Desenho da Investigação

O plano desta investigação para testar as hipóteses deste estudo baseou-se na literatura, que serviu de suporte para o desenvolvimento de um questionário (Ver Anexo I), a várias empresas que estão ou já estiveram a passar por dificuldades variadas. Aquilo que se pretendeu apurar é a influência da estratégia na recuperação da empresa, retirando-a de uma situação de constrangimento financeiro.

O grande objetivo foi perceber quais as estratégias de otimização e de desenvolvimento aplicáveis a cada tipo de situação ou empresa que esteja em dificuldade.

A ferramenta usada na divulgação do questionário foi criada no Google Docs, através da criação de um link e foi enviada a todos inquiridos através de email.

No que concerne à origem dos dados, cada questionário representa uma empresa. Também se recorreu a fontes de origem secundária tais como bibliografia.

Na hipótese um foi utilizada a metodologia de num estudo de Denker (2012) onde salienta e compara o histórico e redução de pessoal e a eficiência. Na hipótese dois a metodologia utilizada foi a de Sousa, (2012) tendo como especial enfoque as estratégias planeadas de reestruturação; na hipótese três na obtenção de recursos financeiros num plano estratégico de financiamento seguiu Antão & Bonfim, (2008). A metodologia utilizada na hipótese quatro na obtenção de quotas de mercado e expansão da atividade seguiu Reiner, Demeter, Poiger, & Jenei, (2008). A metodologia utilizada na hipótese cinco na obtenção de processo de expansão do mercado seguiu Tong, & Reuer, (2010). A metodologia utilizada na hipótese seis na reorientação estratégica procurando explorar nichos de mercado seguiu Gordon, (2011).

3.2. Operacionalização das Variáveis

A cada variável foram atribuídas várias questões para se poder perceber e relacionar quais as atitudes que mais se materializam na realidade portuguesa.

h.1. Numa empresa portuguesa as estratégias de reestruturação têm necessariamente de assentar em redução de pessoal para serem eficazes (Denker, 2012).

- A produtividade do pessoal é passível de ser aumentada sem redução de efetivos?
- As empresas com elevado risco operacional (elevados custos fixos) deverão num processo de reestruturação optar reduzir o quadro efetivo?
- O maior problema num processo da redução de efetivos é a gestão emocional das pessoas que ficam na empresa (que não foram despedidas)?

h.2. As empresas portuguesas não seguem as estratégias planeadas de reestruturação (Sousa, 2012).

- Os processos de reestruturação devem ser executados quando a empresa vive tempos difíceis?
- As empresas têm em termos organizacionais uma estrutura que tenha por finalidade pensar um negócio da empresa a médio e longo prazo?
- A empresa tem implementado sistemas de custeio da atividade que produzem adequada informação de gestão para pensar o negócio?

h.3. As empresas portuguesas têm na obtenção de recursos financeiros um plano estratégico de financiamento (Antão & Bonfim, 2008).

- As fontes de financiamento predominantes do negócio devem ser com capitais próprios?
- As fontes de financiamento predominantes do negócio devem ser com capitais alheios?
- Quando se pretende reduzir o risco financeiro (grau de endividamento) a empresa tem diversas opções sem necessariamente reduzir o nível de endividamento?

h.4. As empresas cuja rentabilidade do negócio está em decréscimo devem procurar os mercados internacionais.

Num processo de expansão da atividade para o exterior dever-se-á primeiro começar com exportações e só depois a internacionalização da atividade (Reiner, Demeter, Poiger, & Jenei, 2008).

- Atendendo ao ciclo de vida do produto é possível estender a sua duração quando exportamos para mercados menos desenvolvidos?
- Tendo em conta que a conjuntura económica dos países têm evoluções diferenciadas deve-se procurar em cada momento colocar os nossos produtos nos mercados que estejam em crescimento?
- As exportações devem ser uma opção estratégica ou de escoar produtos que não se conseguem vender no mercado interno?
- A internacionalização deve ser feita de uma forma autónoma ou cooperação com empresas locais que tenham um negócio relacionado?

h.5. Num processo de expansão do mercado, a estratégia mais eficaz passa pela formação de alianças com outros parceiros de negócios, quer nacionais quer internacionais (Tong, & Reuer, 2010).

- As vantagens de entrar nos mercados externos com recurso a alianças são a de reduzir o risco da internacionalização embora com sacrifício da rentabilidade dessa opção?
- Não é possível de internacionalizar o negócio sem os produtos desse negócio terem sido testados nos mercados externos sob a forma de exportação?
- Para mercados de maior risco político e financeiro é preferível optar entrar por via de exportações do que pela criação de estruturas ou alianças?

h.6. As empresas que estão a sofrer de uma forma negativa os efeitos da concorrência devem fazer uma reorientação estratégica procurando explorar nichos de mercado (Gordon, 2011).

- Num contexto de dificuldades comerciais devemos nos focar em mercados que conhecemos bem e nos nossos melhores produtos em vez de diversificarmos e prosseguirmos estratégias horizontais (vários mercados)?

- A estratégia de nicho de mercado é sobretudo numa estratégia adequada para empresas em início de vida e não tanto uma opção válida para empresas que estejam em dificuldades financeiras e comerciais?
- O que interessa nas opções estratégias a tomar é não tanto ganhos de dimensão empresarial mas ganhos de rentabilidade operacional e económica?

3.3. Amostra, População e Participantes

A população de onde foi retirada a amostra consistiu em empresas que estivessem ou já tivessem passado dificuldade. Tendo como principal enfoque a empresa que esteja em dificuldades. A estas empresas foi enviado o questionário.

No processo de amostragem recorreu-se a 200 empresas do território nacional que estivessem publicamente a passar dificuldades. O acesso a esta informação fez-se através da consulta de bases informativas e imprensa económica. Após recordatória foram obtidos 33 questionários completos. Essas 33 empresas passaram a ser a nossa amostra de trabalho.

3.4. Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis

A recolha de informação foi efetuada através de dados reais de empresas que estão a passar dificuldades.

O questionário tem um campo específico para a identificação da empresa: o nome, a sua dimensão, o número de trabalhadores, se tem atividade internacional e a sua percentagem de negócio externo. A escala de avaliação é a de Likert de 5 pontos, em 1 equivale a “Discordo totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.

3.5. Procedimentos de Análise de Dados

Os dados foram tratados de acordo com a empresa em estudo, na averiguação da estratégia referentes às hipóteses em análise.

A técnica de análise de dados assenta na confrontação dos questionários com a pesquisa bibliográfica efetuada, sendo que estes dados foram importados em ficheiro Excel e foi este ficheiro que serviu de base de análise de resultados.

A ferramenta utilizada para o tratamento dos questionários foi o software estatístico *Statistical Package for Social Science* (SPSS).

4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, ir-se-á desenvolver a análise e discussão dos resultados obtidos pelo questionário, e feita a análise da estatística descritiva e determinação das correlações entre variáveis.

As empresas são maioritariamente pequenas empresas com cerca de 43,75% e micro empresas com cerca de 37,5%, médias e grandes empresas com cerca de 18,75%.

Relativamente ao número de trabalhadores a amplitude na amostra vai de 2 trabalhadores e até 8000, com uma média de 429 efetivos e um desvio padrão de 1498.

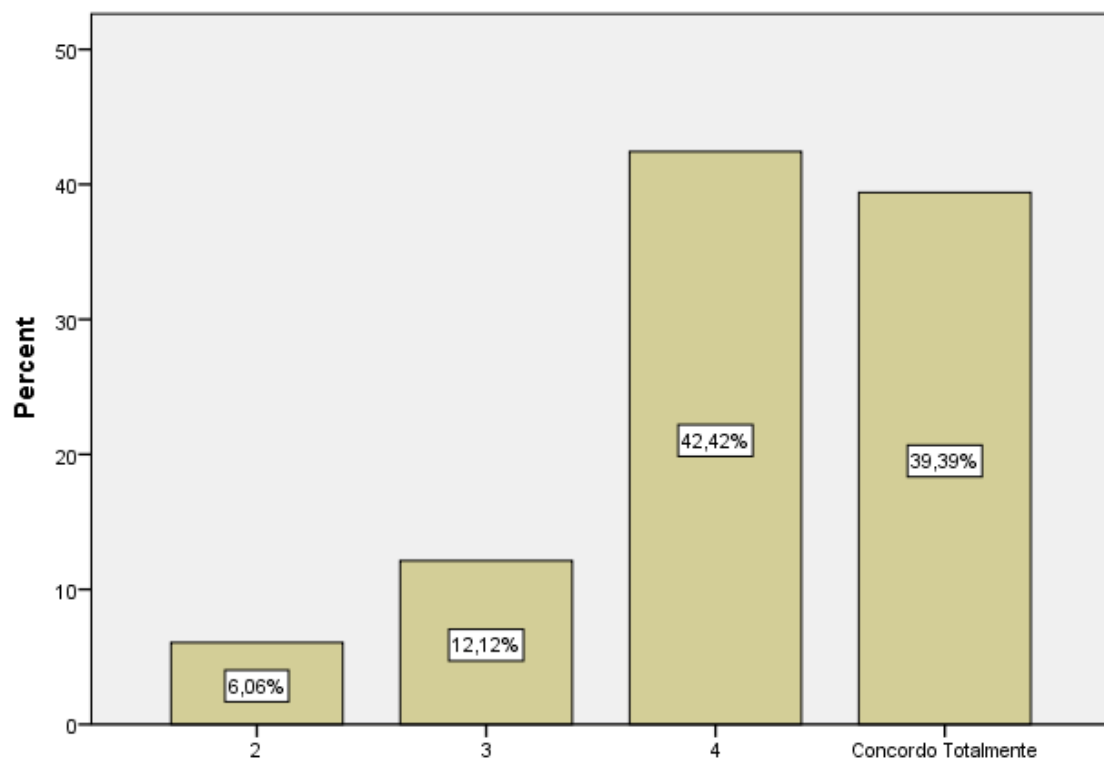
A quota do volume de negócios internacional das 33 empresas é de 61,5% o que deixa bem evidentes que estas empresas estão muito expostas aos mercados internacionais.

Ou seja o nosso estudo vai ser particularmente válido para as microempresas e pequenas empresas.

4.1. Estatística Descritiva

H.1. Numa empresa portuguesa as estratégias de reestruturação têm necessariamente de assentar em redução de pessoal para serem eficazes (Denker, 2012).

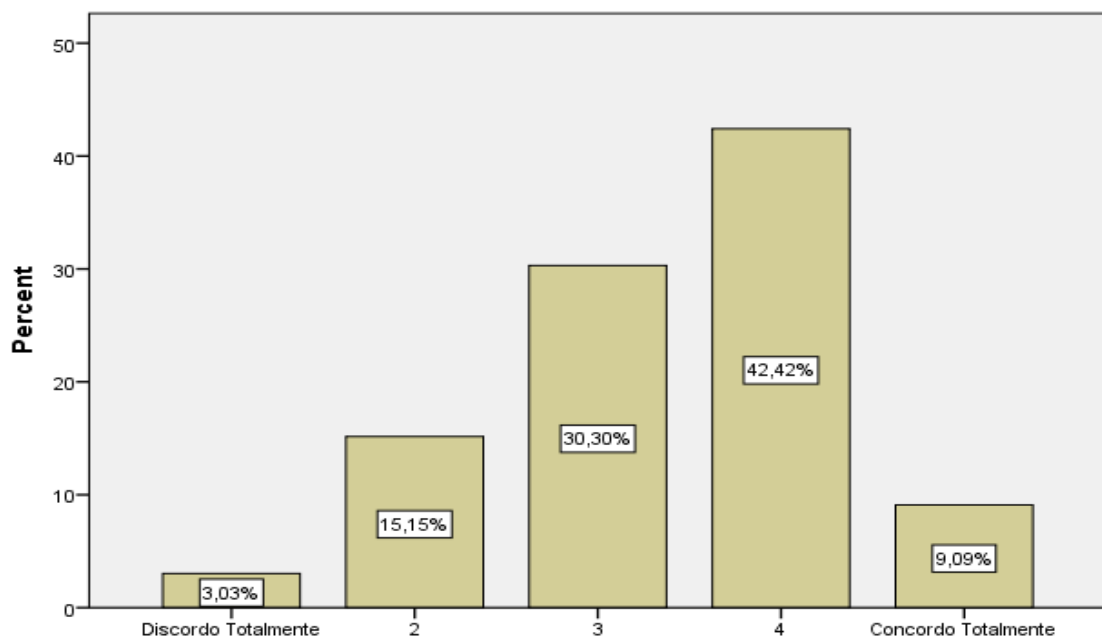
Ilustração 2 -A produtividade do pessoal é passível de ser aumentada sem redução de efetivos?



Fonte: SPSS

Fica evidente que aumentar a produtividade dos recursos humanos através da racionalização dos efetivos, isso é comprovado pela resposta de 80% dos inquiridos que numa escala de 1 a 5 proporciona uma ponderação média de 4.15, e desvio padrão de 0,87.

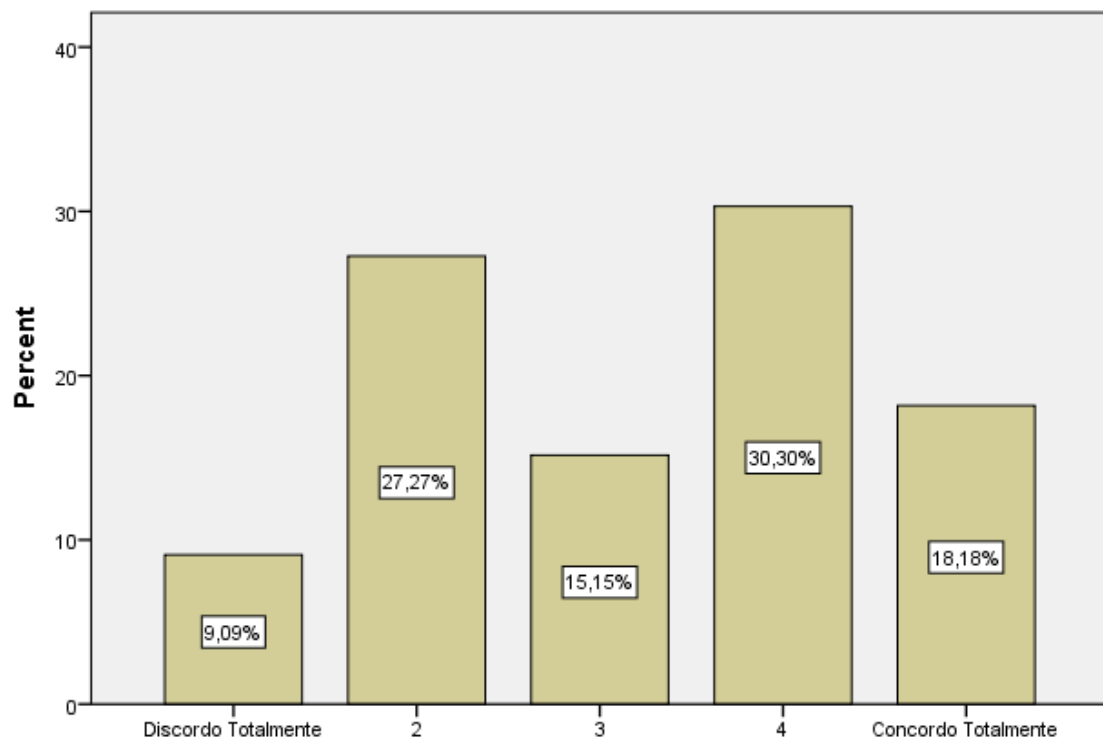
Ilustração 3 -As empresas com elevado risco operacional (elevados custos fixos) deverão num processo de reestruturação optar reduzir o quadro efetivo?



Fonte: SPSS

Ainda sobre a questão da racionalização dos efetivos também se encontrou evidências de que as empresas com maior risco operacional dever-se-iam sentir motivadas a fazê-lo. Na mesma escala a média obtida é de 3,39 e o desvio padrão de 0,97. Ainda as evidências encontradas não são claras havendo uma concentração de respostas com tendência central, ou seja evitaram de serem assertivas nas respostas extremas Discordo totalmente e concordo totalmente.

Ilustração 4-O maior problema num processo da redução de efetivos é a gestão emocional das pessoas que ficam na empresa (que não foram despedidas)?



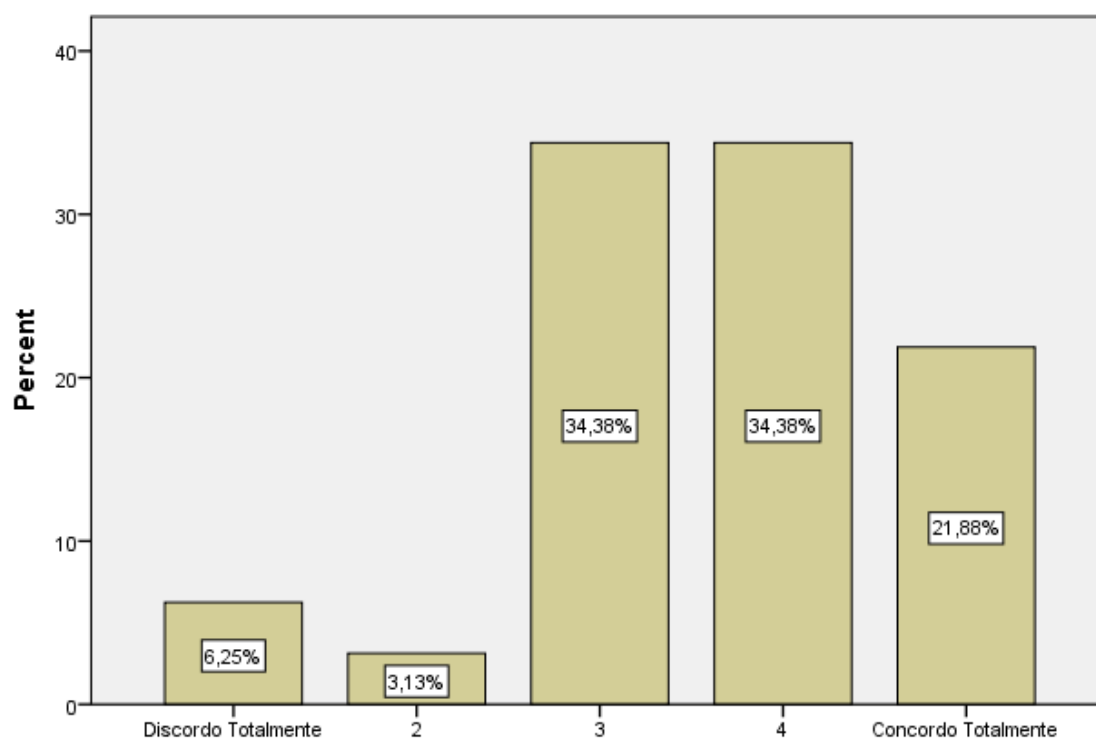
Fonte: SPSS

A gestão emocional das pessoas é vital, contudo verifica-se os opostos, onde não mostram preocupação, por outro lado a maioria das respostas mostra a preocupação pelo estado emocional dos funcionários que não foram despedidos.

Outra questão que foi analisada foi que num processo de racionalização de efetivos haveria que ter particular atenção à gestão emocional dos efetivos que ficavam na empresa. Das evidências recolhidas não parece que seja uma questão relevante, havendo uma grande dispersão obtida, com a média 3,21 mas o desvio padrão de 1,29.

h.2. As empresas portuguesas não seguem as estratégias planeadas de reestruturação (Sousa, 2012).

Ilustração 5 - Os processos de reestruturação devem ser executados quando a empresa vive tempos difíceis?

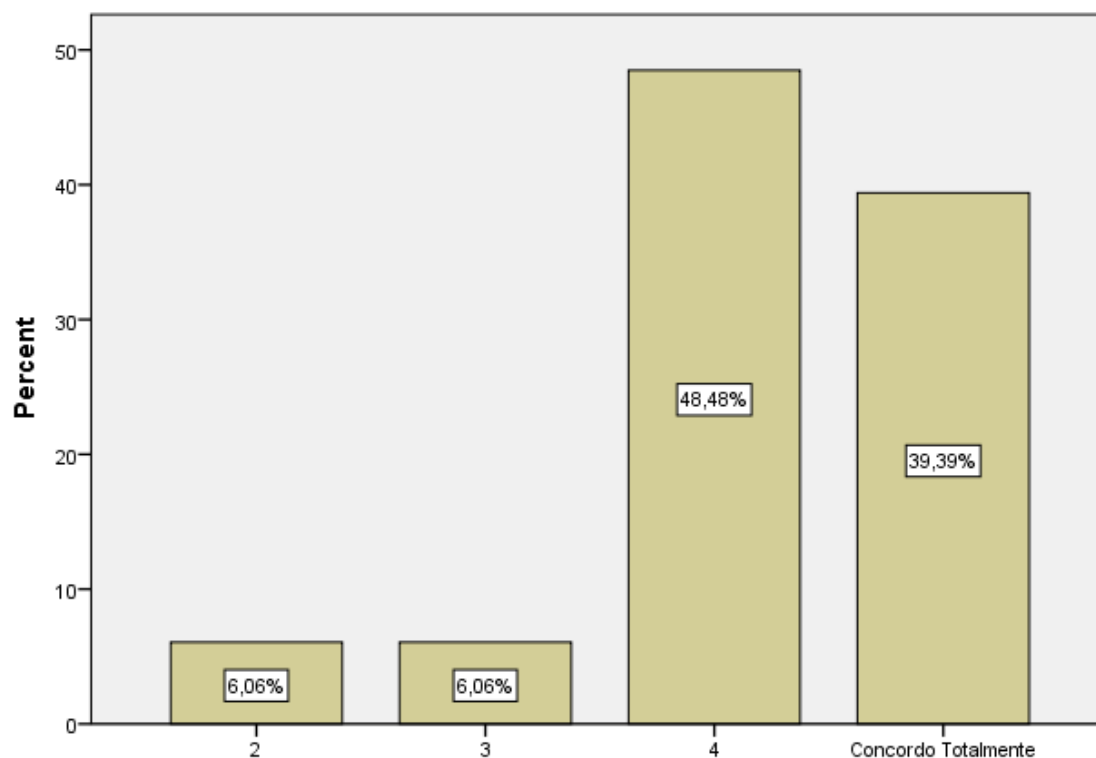


Fonte: SPSS

Os processos de reestruturação devem ser efetuados quando a empresa tiver consciência que está a passar dificuldades ou então precaver-se antecipando situações difíceis, contudo grande parte das empresas concorda ou concorda totalmente.

Noutra vertente foi questionado às empresas qual o melhor timing para as empresas proceder à reestruturação dos seus negócios. Em grande maioria com cerca de 90 %, responderam que deveriam fazer quando atravessam tempos difíceis, isso mesmo é comprovado pela média obtida de 3,63 e o desvio padrão de 1,07. Mas o grau de concordância não é homogéneo havendo dispersão nas respostas.

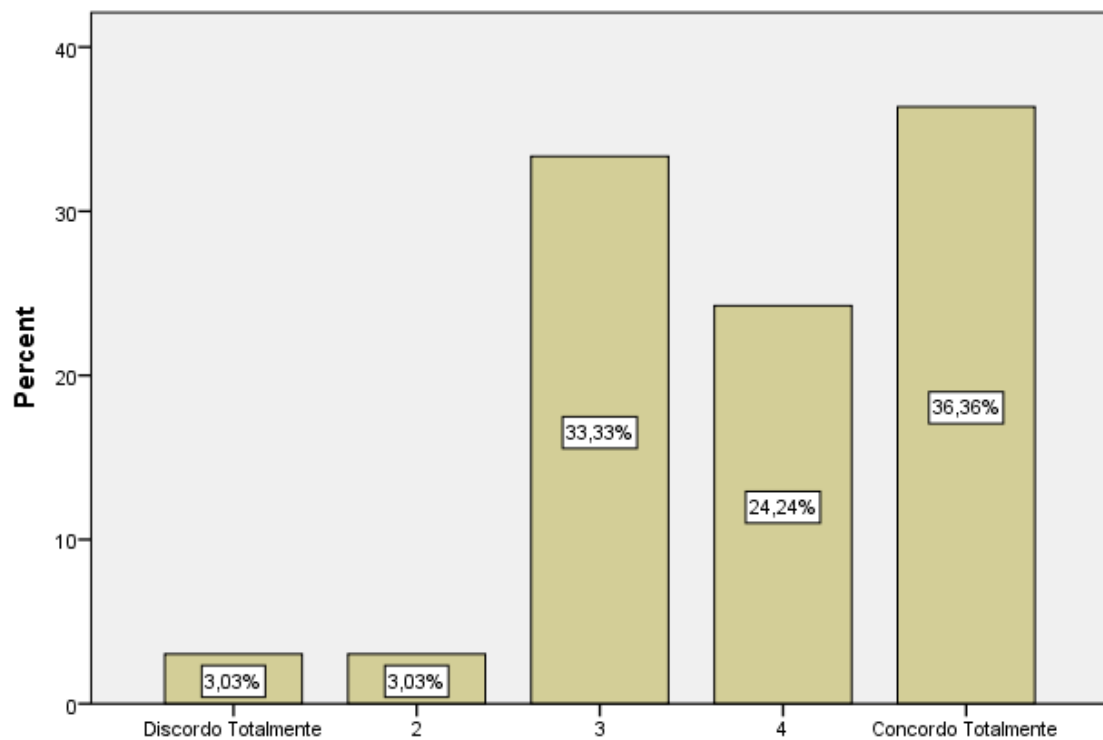
Ilustração 6-As empresas têm em termos organizacionais uma estrutura que tenha por finalidade pensar um negócio da empresa a médio e longo prazo?



Fonte: SPSS

Sobre a oportunidade de as empresas terem estruturas organizacionais adequadas para pensar o seu negócio a médio e longo prazo as evidências encontradas foram decisivas, como é bem expresso pela média de 4,21 de média e desvio padrão de 0,82.

Ilustração 7- A empresa tem implementado sistemas de custeio da actividade que produzem adequada informação de gestão para pensar o negócio?



Fonte: SPSS

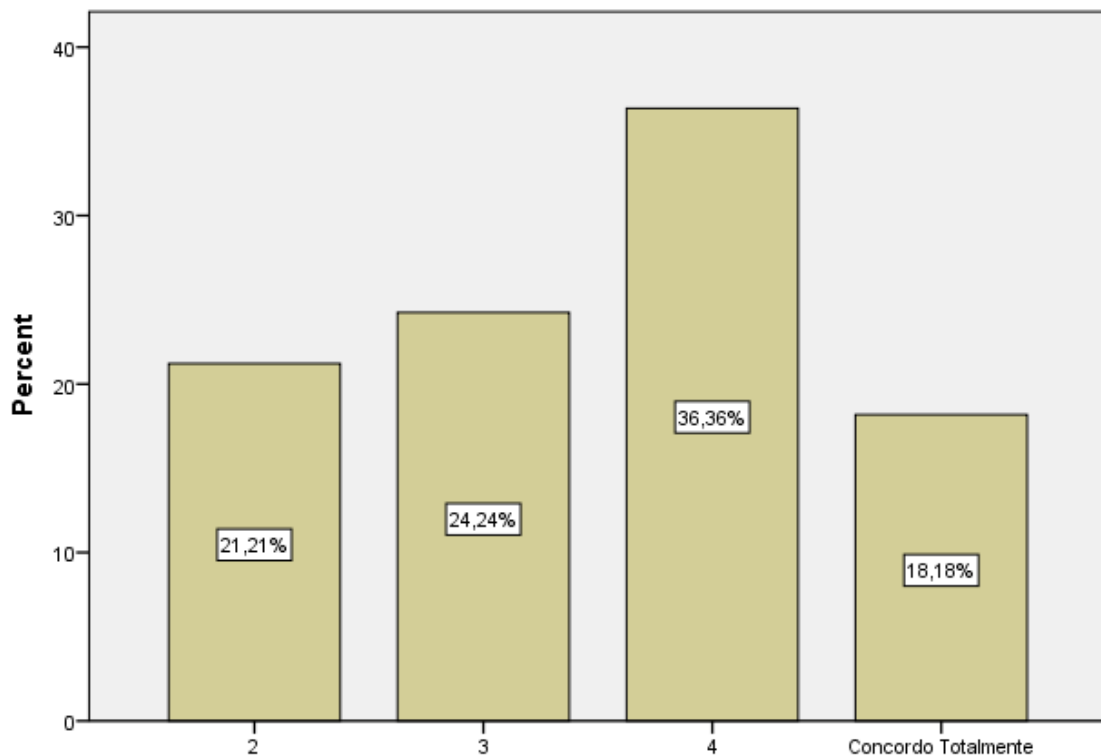
O sistema de custeio da atividade deve produzir informação para a gestão do negócio, contudo ainda se verifica muitas empresas indecisas, mas felizmente a maior parte concorda e concorda totalmente.

Noutro plano em inquiriram-se as empresas sobre a existência de sistemas de custeio que consigam produzir adequada informação de gestão para a tomada de decisões de gestão.

Ficou evidente que grande maioria dessas empresas detêm efetivamente essas ferramentas embora haja alguma dispersão na forma como essas afirmações foram obtidas. Ainda assim a média foi de 3,88 e o desvio padrão foi de 1,05.

h.3. As empresas portuguesas têm na obtenção de recursos financeiros um plano estratégico de financiamento (Antão & Bonfim, 2008).

Ilustração 8-As fontes de financiamento predominantes do negócio devem ser com capitais próprios?

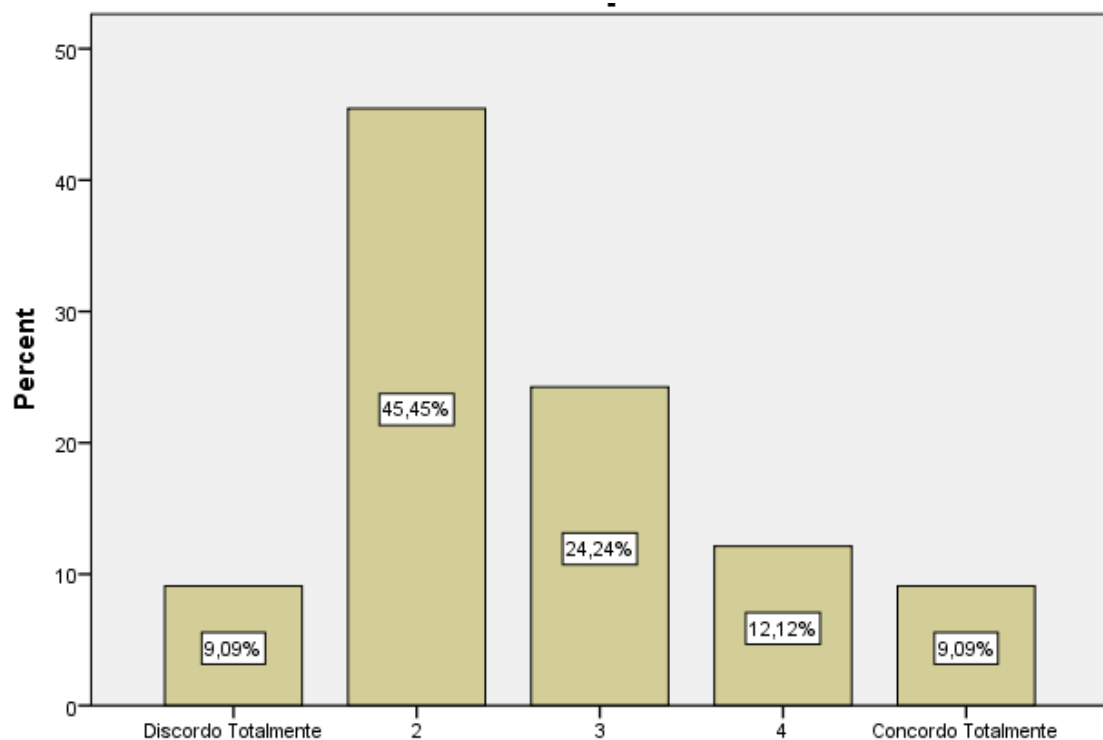


Fonte: SPSS

As fontes de financiamento segundo os dados devem ser de capitais próprios, o que discordo totalmente porque os capitais próprios da empresa podem ser investidos e terem rentabilidades mais altas.

Já sobre se as fontes de financiamento devem ser de capitais próprios foram obtidas predominantemente por recursos a capitais próprios as evidências encontradas foram obviamente que essa deveria ser fonte principal de financiamento mas foi encontrada uma grande dispersão de apreciações a essa questão, conforme é evidenciado por 45% valorizar abaixo da escala 3 e 55% acima desse limite. Ainda assim a média é no valor de 3,52 e desvio padrão de 1,03, sinaliza pela positiva o capital próprio com a fonte predominante dos financiamentos dos seus negócios.

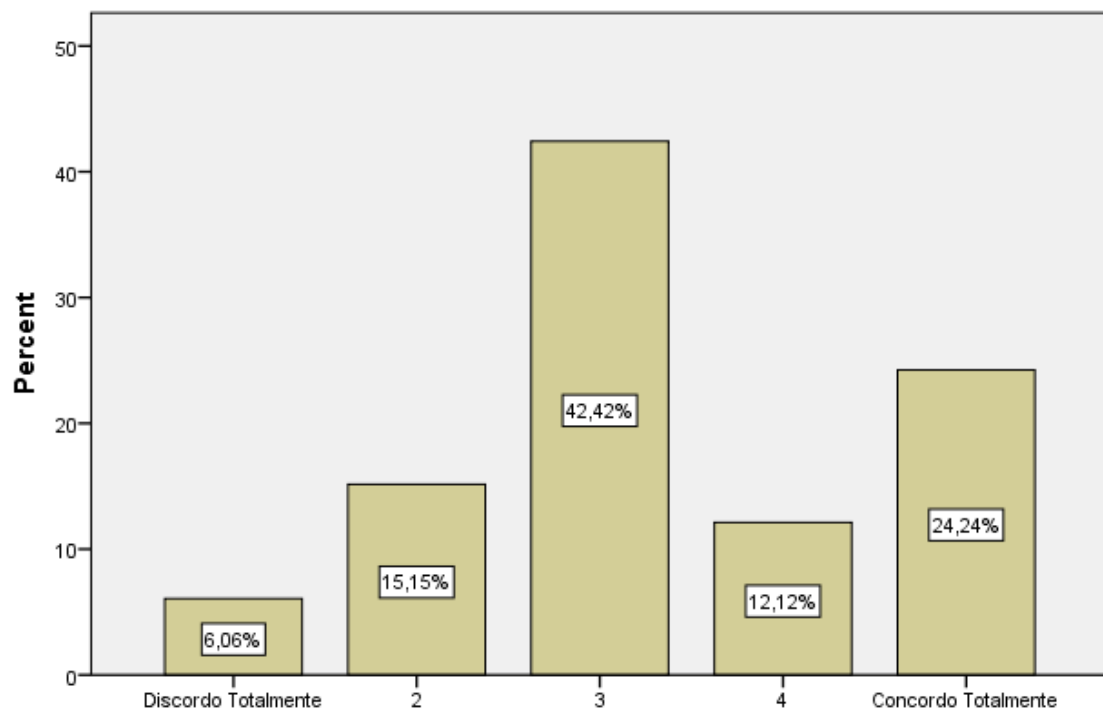
Ilustração 9- As fontes de financiamento predominantes do negócio devem ser com capitais alheios?



Fonte: SPSS

Relativamente às fontes de financiamento do negócio foi encontrada evidência de que o negócio das empresas não deve recorrer a capital alheio como fonte de financiamento predominante conforme é bem expresso pela média 2,67 e desvio padrão de 1,11.

Ilustração 10 - Quando se pretende reduzir o risco financeiro (grau de endividamento) a empresa tem diversas opções sem necessariamente reduzir o nível de endividamento?



Fonte: SPSS

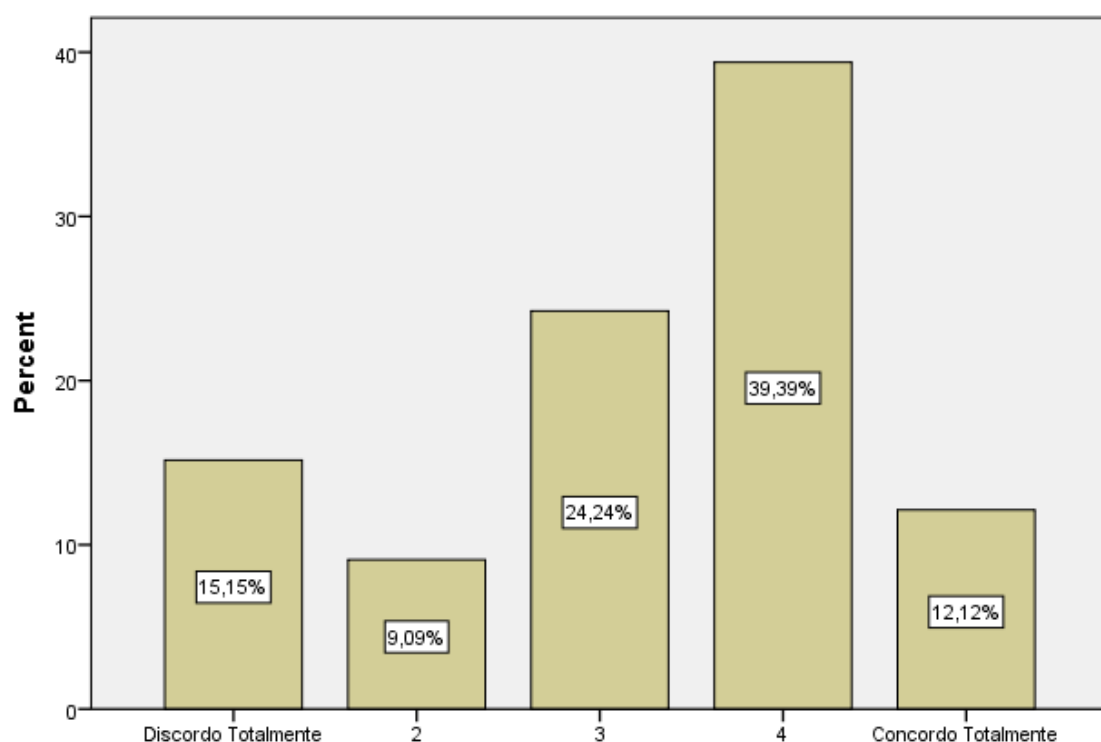
Quando se trata de reduzir o risco financeiro as empresas tem outras opções sem reduzir o grau de endividamento aqui nesta questão as respostas não são muito claras onde devem ser criados campos de trabalho e de estudo.

Relativamente à gestão do risco financeiro as empresas foram questionadas se os credores estariam disponíveis para baixar esse risco mesmo sem reduzir o nível de endividamento e das opiniões expressas encontraram-se evidência que assim é havendo 42% das empresas a concordarem. Mas, as respostas evidenciam nas restantes opções disponíveis uma grande dispersão, o que levou a que a média de 3,33 e desvio padrão de 1,19.

h.4. As empresas cuja rentabilidade do negócio está em decréscimo devem procurar os mercados internacionais.

Num processo de expansão da atividade para o exterior dever-se-á primeiro começar com exportações e só depois a internacionalização da atividade (Reiner, Demeter, Poiger, & Jenei, 2008).

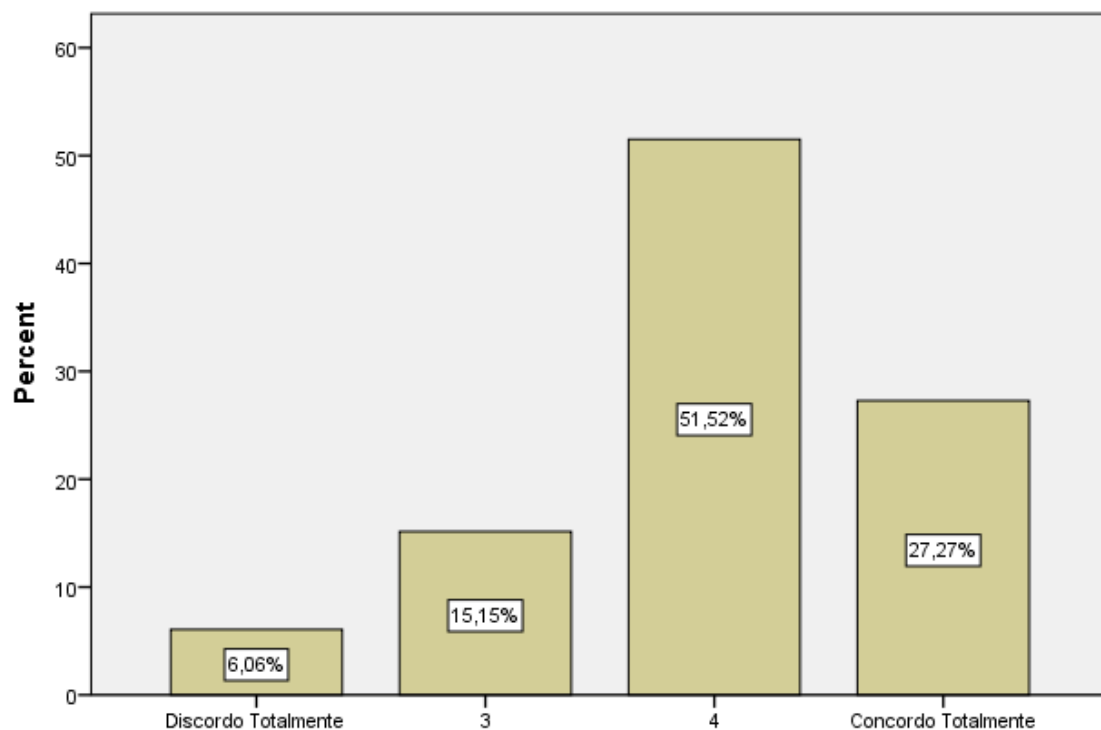
Ilustração 11- Atendendo ao ciclo de vida do produto é possível estender a sua duração quando exportamos para mercados menos desenvolvidos?



Fonte: SPSS

Numa vertente mais comercial às empresas foi inquirido acerca de ser relevante o alongamento do ciclo de vida do produto para contextos em que as empresas utilizassem para exportação para mercados menos desenvolvidos, as evidências encontradas não foram relativas ainda que a apreciação global fosse concordante – média de 3,24 e desvio padrão de 1,25.

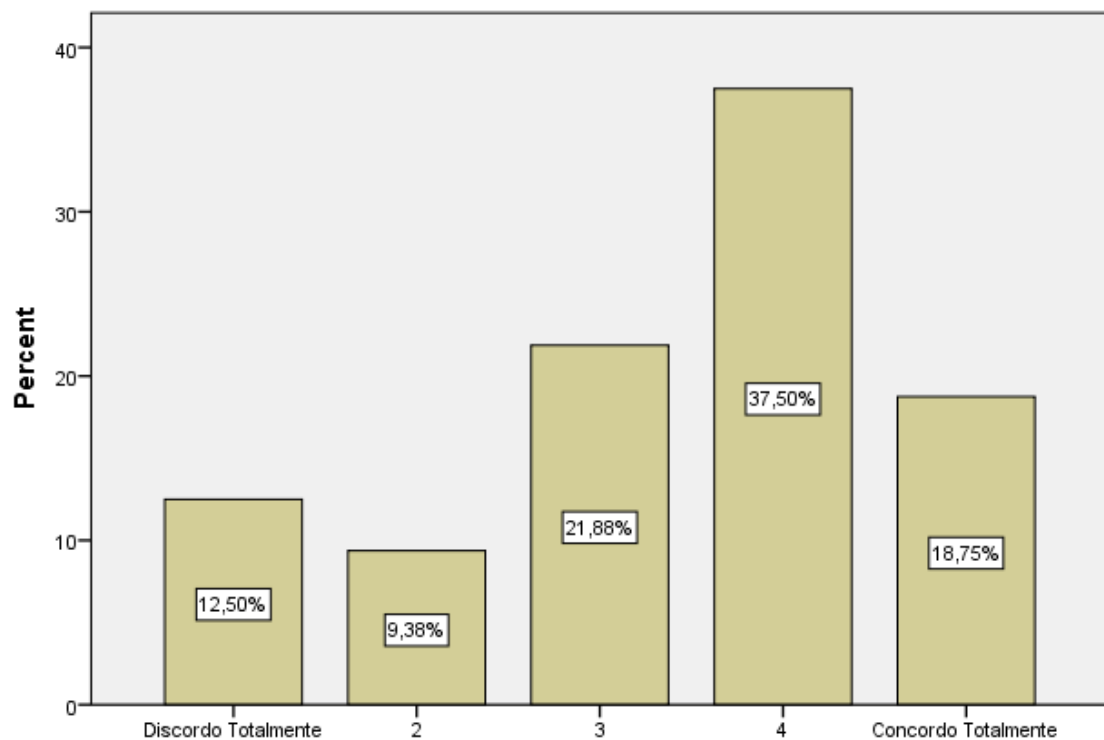
Ilustração 12 - Tendo em conta que a conjuntura económica dos países têm evoluções diferenciadas deve-se procurar em cada momento colocar os nossos produtos nos mercados que estejam em crescimento?



Fonte: SPSS

Por sua vez quando questionados se a as exportações deveriam ser canalizadas para mercados em crescimento as evidencias encontradas concordantes com média de média de 3,94 e desvio padrão de 0,99.

Ilustração 13- As exportações devem ser uma opção estratégica ou de escoar produtos que não se conseguem vender no mercado interno?

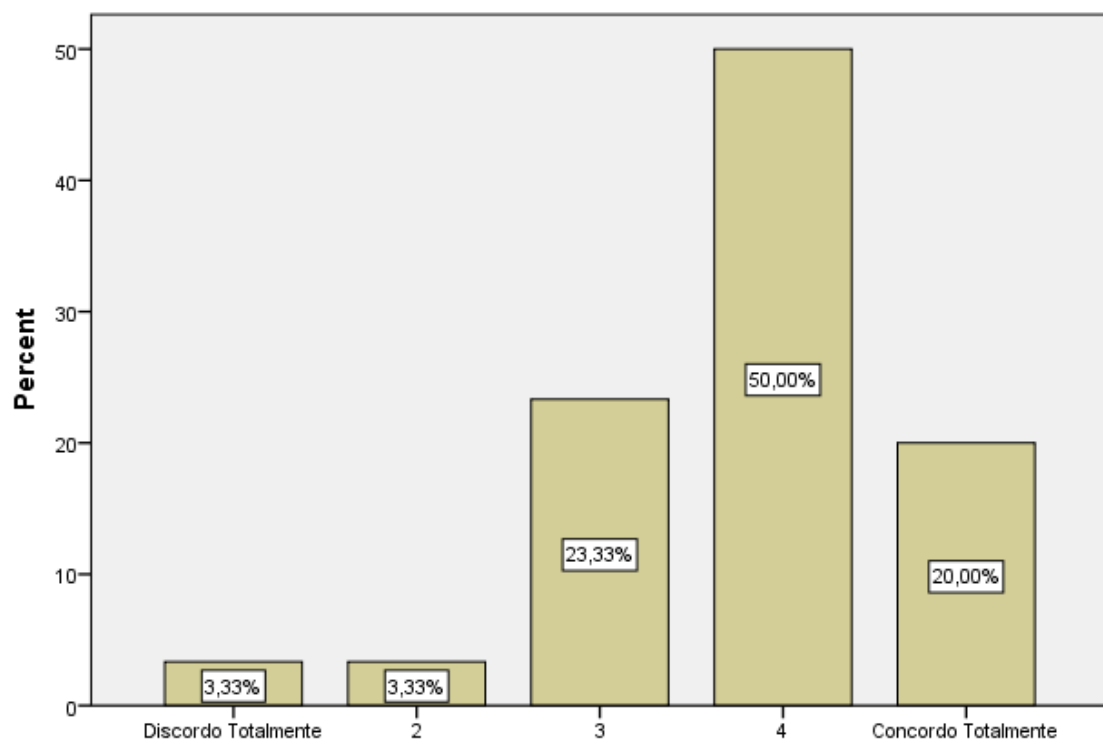


Fonte: SPSS

Relativamente à estratégia de internacionalização das empresas foi questionado se essa deveria ser uma opção estratégica ou uma solução de recurso para escoar a produção que o mercado interno não conseguia consumir.

As evidências encontradas apontam para a valorização da opção estratégica embora não de forma muito incisiva e sobretudo de forma muito dispersa tal como é bem refletido pela média de 3,41 e o desvio padrão de 1,26.

Ilustração 14- A internacionalização deve ser feita de uma forma autónoma ou cooperação com empresas locais que tenham um negócio relacionado?

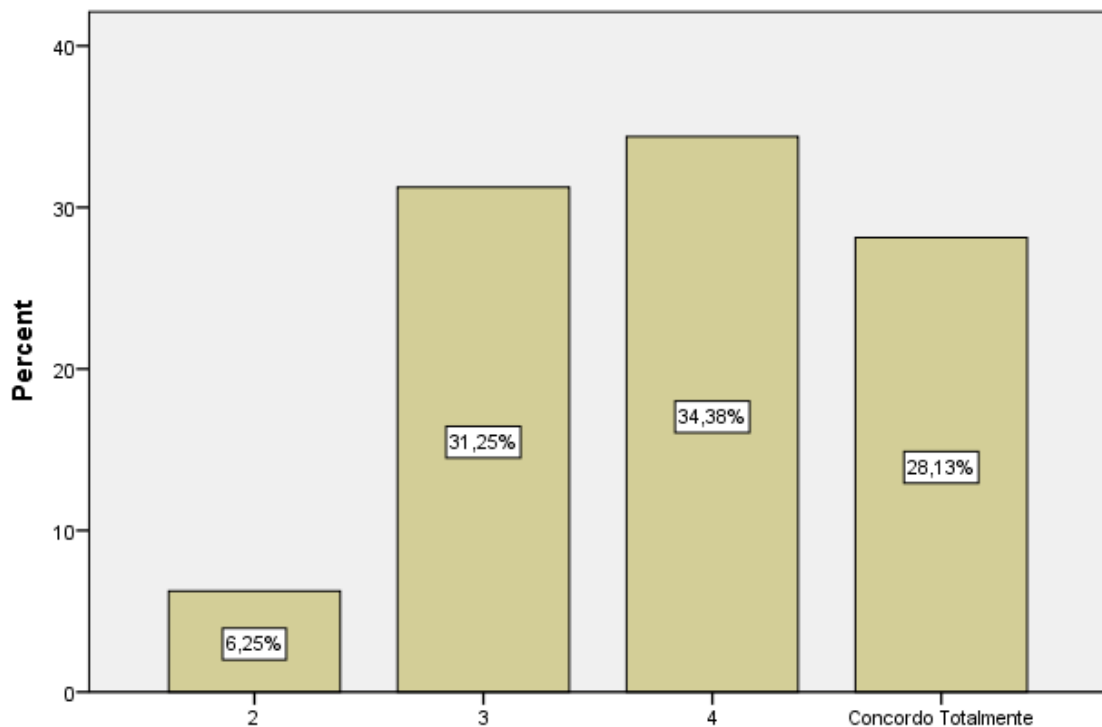


Fonte: SPSS

Ainda no mesmo âmbito foram questionadas as empresas se nos seus processos de internacionalização deveriam recorrer a parcerias com empresas locais ou através de soluções autónomas e as evidências encontradas são fortemente no sentido de favorecerem as soluções que envolvam parcerias com empresas locais com cerca de 70% concorda muito ou totalmente, com média de 3,8 e desvio padrão 0,92.

h.5. Num processo de expansão do mercado, a estratégia mais eficaz passa pela formação de alianças com outros parceiros de negócios, quer nacionais quer internacionais (Tong, & Reuer, 2010).

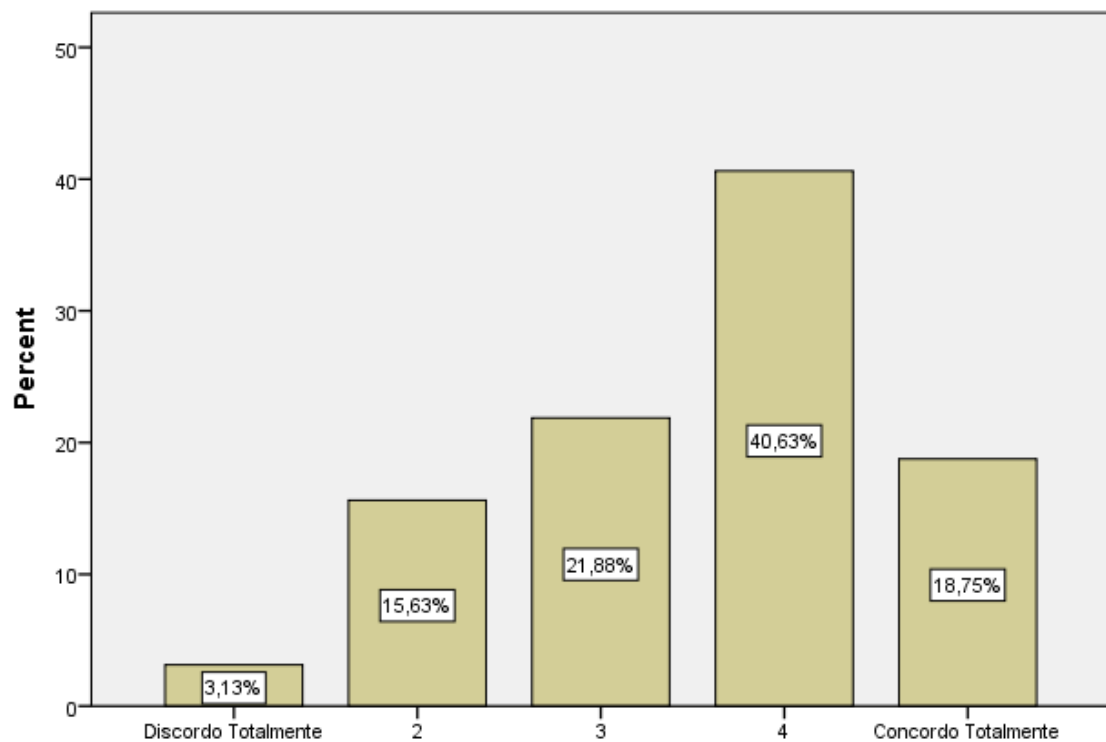
Ilustração 15-As vantagens de entrar nos mercados externos com recurso a alianças são a de reduzir o risco da internacionalização embora com sacrifício da rentabilidade dessa opção?



Fonte: SPSS

Ainda nesta área da internacionalização mas agora focado na solução de parcerias questionou-se se isso faria sentido para reduzir o risco da internacionalização ainda que reduzindo a rentabilidade dessa opção, as evidências encontradas foram de sentido concordante com média de 3,84 e desvio padrão de 0,92.

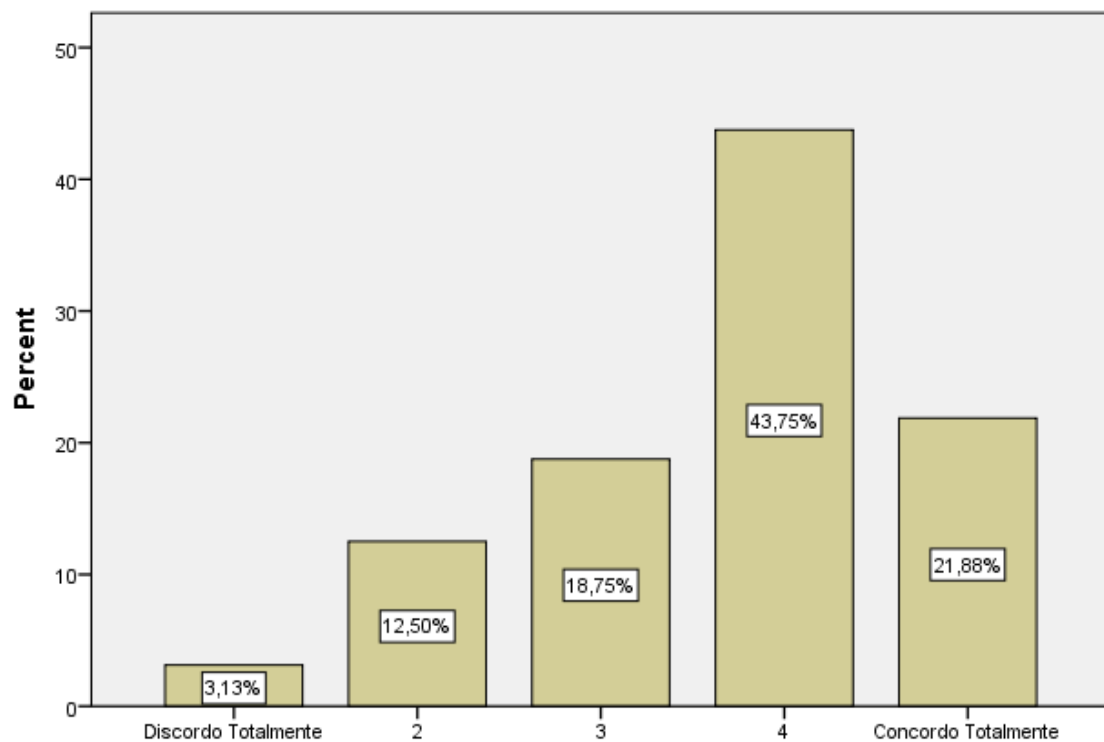
Ilustração 16- Não é possível de internacionalizar o negócio sem os produtos desse negócio terem sido testados nos mercados externos sob a forma de exportação?



Fonte: SPSS

Noutro âmbito questionou-se se como condição prévia para a internacionalização do negócio terem as empresas primeiro que começar por exportar. As evidências recolhidas que cerca de 60% das empresas concordam muito ou totalmente. A média global foi de 3,56 e desvio padrão de 1,07.

Ilustração 17 - Para mercados de maior risco político e financeiro é preferível optar entrar por via de exportações do que pela criação de estruturas ou alianças?

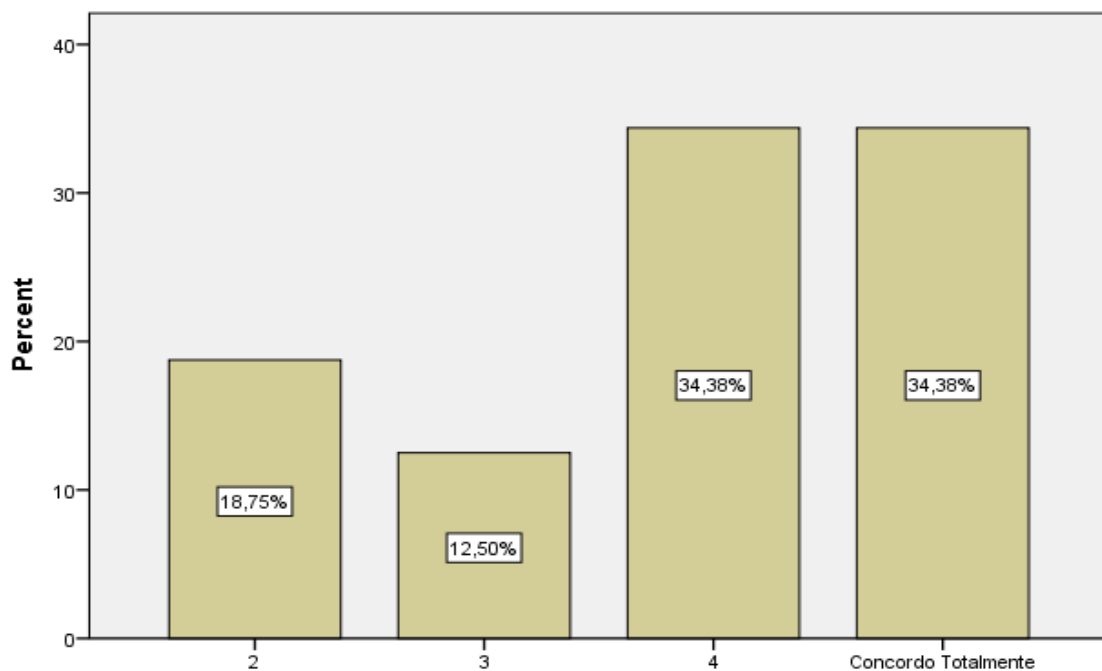


Fonte: SPSS

Também foram questionadas as empresas acerca da solução expansão via exportações seria a mais adequada em mercados internacionais de maiores riscos políticos e financeiros. As evidencias encontradas foram de sentido concordante ainda que com uma inesperada valorização, com média de 3,69 e desvio padrão de 1,06.

h.6. As empresas que estão a sofrer de uma forma negativa os efeitos da concorrência devem fazer uma reorientação estratégica procurando explorar nichos de mercado (Gordon, 2011).

Ilustração 18 - Num contexto de dificuldades comerciais devemos-nos focar em mercados que conhecemos bem e nos nossos melhores produtos em vez de diversificarmos e prosseguirmos estratégias horizontais (vários mercados)?

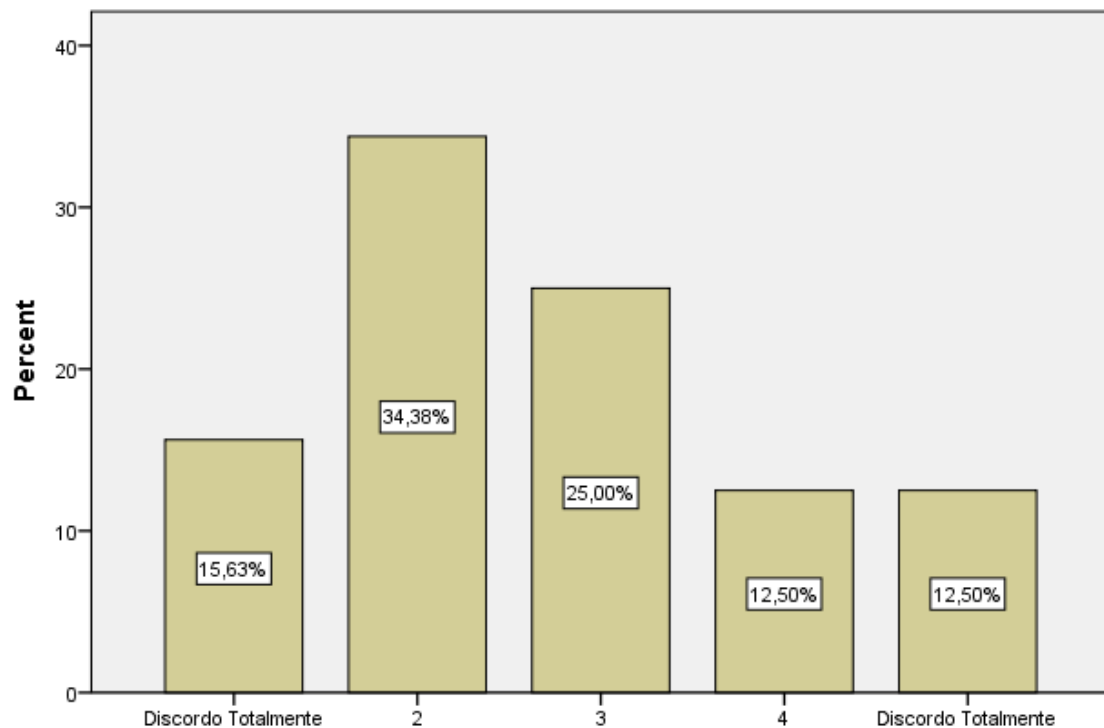


Fonte: SPSS

Num plano de análise de teor mais comercial, foram questionadas as empresas se perante dificuldades comerciais a estratégia adequada seria uma estratégia de foco em vez de uma estratégia de diversificação de mercados, o que proporcionaria uma redução do risco do negócio mas uma dispersão do esforço da gestão e dos recursos utilizados.

As evidências foram no sentido de concordar com a estratégia de foco, ainda que, haja alguma dispersão das valorizações feitas tal como é bem expresso pela média de 3,84 e desvio padrão de 1,11.

Ilustração 19-A a estratégia de nicho de mercado é sobretudo numa estratégia adequada para empresas em início de vida e não tanto uma opção valida para empresas que estejam em dificuldades financeiras e comerciais?

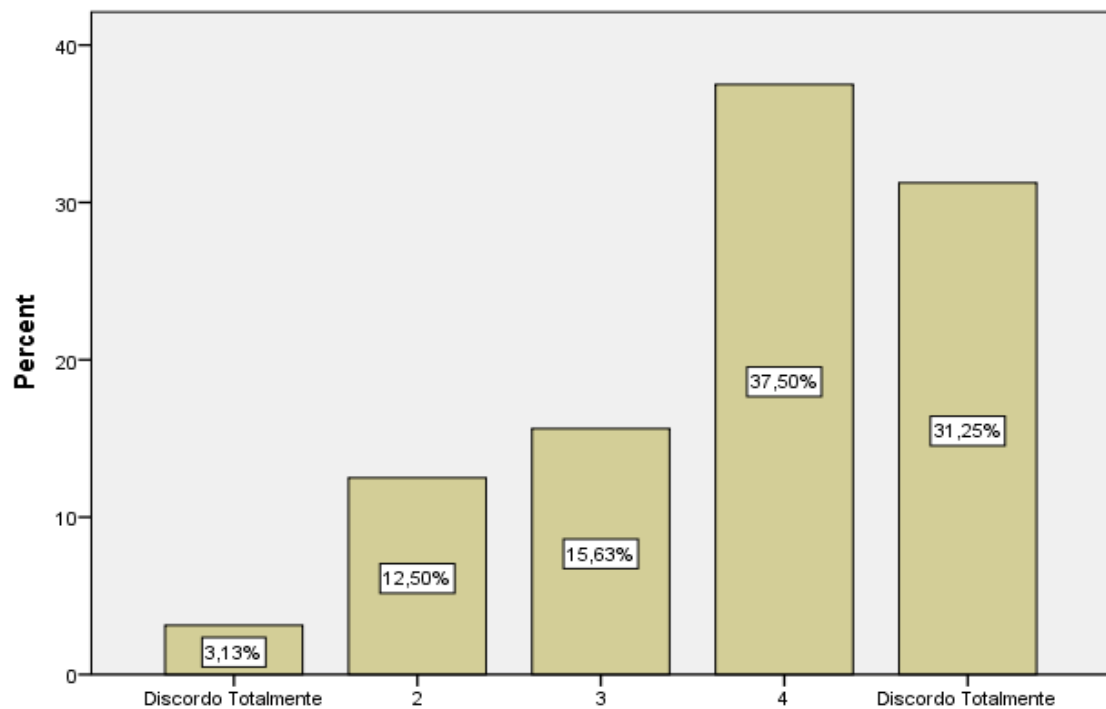


Fonte: SPSS

Também foi questionado se a estratégia de foco ou de nicho de mercado seria especialmente adequada para empresas em início de vida e não tanto para as empresas com dificuldades financeiras e comerciais.

As evidências recolhidas apontaram que esta estratégia é mais vocacionada para empresas que estejam em dificuldades financeiras e comerciais, ainda que, haja nas valorizações recolhidas uma grande dispersão de respostas, 50% de respostas tem uma valorização inferior a 3 e 50% superior a 3. A média ainda assim é de 2,72 e o desvio padrão é de 1,25.

Ilustração 20- O que interessa nas opções estratégias a tomar é não tanto ganhos de dimensão empresarial mas ganhos de rentabilidade operacional e económica?



Fonte: SPSS

Por fim, foi questionado se a grande motivação para a escolha das opções estratégicas tomadas pelas empresas são a obtenção de dimensão empresarial ou ganhos de rentabilidade operacional e económica.

Das evidências recolhidas cerca de 70% expressaram privilegiar a rentabilidade operacional e económica. Com uma média global obtida de 3,8 e desvio padrão de 1,12.

4.2. Teste das Hipóteses

Foram testadas 6 hipóteses através de algumas questões colocadas empiricamente.

Relativamente à hipótese 1, não ficaram evidenciadas correlações significativas entre as 3 questões usadas para testar aquela hipótese. Ou seja, há evidências que essas questões sejam independentes.

Como se poderá verificar na tabela abaixo descrita, no teste da hipótese 2 verificou-se que não há correlação significativa entre os processos de reestruturação levados a cabo quando a empresa vive tempos difíceis e a existência de sistemas de custeio da atividade, e a mesma falta de evidência para significativas correlações se verificou entre a existência de processo de reestruturação levados a cabo em momentos difíceis e a existência em termos organizacionais de estruturas vocacionadas para pensar o negócio.

Tabela 2 -Correlação das variáveis da hipótese 2

Correlations			
	[Os processos de reestruturação devem ser executados quando a empresa vive tempos difíceis?]	[As empresas têm em termos organizacionais uma estrutura que tenha por finalidade pensar um negócio da empresa a médio e longo prazo?]	[A empresa tem implementado sistemas de custeio da atividade que produzem adequada informação de gestão para pensar o negócio?]
[Os processos de reestruturação devem ser executados quando a empresa vive tempos difíceis?]	1 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 33	-,081 ,655 33	,074 ,683 33
[As empresas têm em termos organizacionais uma estrutura que tenha por finalidade pensar um negócio da empresa a médio e longo prazo?]	-,081 ,655 33	1 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 33	,429* ,013 33
[A empresa tem implementado sistemas de custeio da atividade que produzem adequada informação de gestão para pensar o negócio?]	,074 ,683 33	,429* ,013 33	1 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 33

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: SPSS

Esta correlação positiva é no entanto bastante evidente entre empresas que tenham sistemas de custeio da atividade e empresas que tenham estruturas organizacionais adequadas para pensar o negócio a médio e longo prazo.

Relativamente à hipótese 3, verificou-se um expetável correlação negativa nas respostas obtidas, acerca das fontes de financiamento do negócio serem por recurso a capitais próprios versus pelo recurso a capitais alheios. Não se verificou duma forma estatisticamente significativa qualquer correlação entre a preferência por qualquer das duas fontes de financiamento referidas e a opção de reduzir o risco financeiro sem reduzir o risco de endividamento.

Tabela 3- Correlação das variáveis da hipótese 3

Correlations				
		[As fontes de financiamento predominantes do negócio devem ser com capitais próprios?]	[As fontes de financiamento predominantes do negócio devem ser com capitais alheios?]	[Quando se pretende reduzir o risco financeiro (grau de endividamento) a empresa tem diversas opções sem necessariamente reduzir o nível de endividamento?]
[As fontes de financiamento predominantes do negócio devem ser com capitais próprios?]	Pearson Correlation	1	-,418*	,288
	Sig. (2-tailed)		,016	,105
	N	33	33	33
[As fontes de financiamento predominantes do negócio devem ser com capitais alheios?]	Pearson Correlation	-,418*	1	-,032
	Sig. (2-tailed)	,016		,862
	N	33	33	33
[Quando se pretende reduzir o risco financeiro (grau de endividamento) a empresa tem diversas opções sem necessariamente reduzir o nível de endividamento?]	Pearson Correlation	,288	-,032	1
	Sig. (2-tailed)	,105	,862	
	N	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: SPSS

No entanto o grau de independência das duas questões sobre as fontes de financiamento a preferir é maior quando as empresas referem preferir fontes de financiamento com recurso a capitais alheios, ou seja as empresas que têm como fontes de financiamento capitais alheios não partilham a ideia de que o risco financeiro possa ser reduzido sem reduzir dívida.

No que reporta ao teste da hipótese 4 as 4 questões que foram usadas não evidenciaram qualquer tipo de correlação significativa entre elas. Ou seja não se encontraram evidências de existir correlação entre o ciclo de vida do produto, dinâmica económica dos mercados, internacionalização entendida como uma opção estratégica e modelos de internacionalização (atuação autónoma ou em cooperação com empresas locais).

No teste da hipótese 5, concretizado pelo uso de 3 questões não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre elas. Ou seja, não foi encontrada correlação entre risco da internacionalização, início do processo de internacionalização necessariamente via exportações e gestão do risco político e financeiro do processo de internacionalização.

Tabela 4 - Correlação das variáveis da hipótese 6

Correlations				
		[Num contexto de dificuldades comerciais devemos focar em mercados que conhecemos bem e nos nossos melhores produtos em vez de diversificarmos e prosseguirmos estratégias horizontais (vários mercados)?]	[A estratégia de nicho de mercado é sobretudo numa estratégia adequada para empresas em início de vida e não tanto uma opção válida para empresas que estejam em dificuldades financeiras e comerciais?]	[O que interessa nas opções estratégias a tomar é não tanto ganhos de dimensão empresarial mas ganhos de rentabilidade operacional e económica?]
[Num contexto de dificuldades comerciais devemos focar em mercados que conhecemos bem e nos nossos melhores produtos em vez de diversificarmos e prosseguirmos estratégias horizontais (vários mercados)?]	Pearson Correlation	1	,316	,520**
	Sig. (2-tailed)		,078	,002
	N	32	32	32
[A estratégia de nicho de mercado é sobretudo numa estratégia adequada para empresas em início de vida e não tanto uma opção válida para empresas que estejam em dificuldades financeiras e comerciais?]	Pearson Correlation	,316	1	,261
	Sig. (2-tailed)	,078		,150
	N	32	32	32
[O que interessa nas opções estratégias a tomar é não tanto ganhos de dimensão empresarial mas ganhos de rentabilidade operacional e económica?]	Pearson Correlation	,520**	,261	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,150	
	N	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: SPSS

No teste de hipótese 6, realizado através de 3 questões colocadas verificou-se que existia uma correlação positiva entre a defesa de uma estratégia de nicho do mercado e a defesa do interesse de obter ganhos de rentabilidade como motivo maior das estratégias das estratégias de negócio. Ou seja, tal como era expectável verificou-se uma forte correlação entre a defesa da rentabilidade como suporte das estratégias focadas em nicho de mercado. Já sobre a correlação entre uma estratégia de nicho de mercado justificada para empresas em início de vida e as duas questões anteriormente já referidas não se obteve qualquer correlação estatisticamente evidente.

5. CONCLUSÕES

5.1. Discussão e Implementação para a Teria

Com este trabalho acadêmico, composto com uma forte componente empírica, pretendeu-se analisar até que ponto a estratégia pode ser encarada como uma alavanca capaz de ajudar muitas das atuais empresas se encontram em dificuldades comerciais e financeiras.

Através desta investigação verificou-se que as empresas ainda estão incipientes nos seus processos de internacionalização ou seja mantêm-se focadas nos seus mercados domésticos apesar da crise de conhecimento deste e estando o processo de internacionalização muito assente nas exportações.

Por outro lado, os processos de reestruturação entendidos como necessários ainda se encontram muito assentes na vertente de redução de efetivos, ou seja, numa visão de *downsizing* em vez de aumento da atividade através de novos serviços e novos produtos com valor de mercado.

Por sua vez, foi possível encontrar evidências de que as empresas insistem em enfrentar as dificuldades com recurso a soluções autónomas, concentrando na gestão todo o risco de negócio, em vez da partilha desse risco através de parcerias que poderiam em muitos casos fornecer-lhe os recursos (não financeiros) capazes de melhor superarem esse risco. Mesmo nos processos de internacionalização isso ficou evidente.

Pela positiva ficou empiricamente comprovado que as empresas privilegiam a rentabilidade das operações e do negócio através das estratégias de foco/nicho de mercado. Essa situação é justificada com vista à obtenção de maiores margens de rentabilidade mas importa não descorar essa opção, é também ela de maior risco operacional.

Outra evidência particularmente significativa foi a de que as empresas não encaram a estratégia e as estruturas vocacionadas à reflexão estratégica como algo básico mas mais como uma necessidade de recurso quando a dificuldade se tornam particularmente difíceis de enfrentar/superar.

Em, suma verifica-se tanto nas estratégias de otimização como de desenvolvimento as empresas (grande maioria) só pensam na estratégia quando já está próximo do risco ou numa situação de risco (dificuldades).

5.2. Implicações para a Gestão

As empresas deveriam valorizar o capital humano, preocupando-se também com o fator emocional dos seus trabalhadores.

Aumentar a produtividade operacional através de sistemas como exemplo do modelo Toyota, como a melhoria continua e Just-in-Time, entre outros.

Sempre que algum produto não esteja a dar a rentabilidade adequada dever-se-á pensar em novos produtos, ou trabalhar em políticas de marketing para rentabilizar o mesmo.

A redução de pessoal deverá ser a última estratégia a ser desenvolvida. Mas, se assim for para correção de desequilíbrios estruturais da organização.

Cativar novos clientes e fidelizar os atuais através de políticas internas e de desenvolvimento de parcerias.

Desenvolver novos produtos para nichos de mercado que estejam disponíveis a pagarem essa exclusividade.

Desenvolver mais políticas de expansão e abrir a empresa ao mundo, através de novos mercados e políticas de internacionalização.

Edificar a estratégia e a sua aplicabilidade no mundo empresarial.

5.3. Limitações e Futuras Investigações

Existe uma dificuldade das empresas assumirem que já passaram dificuldades ou estão a passar. Também uma grande limitação foi de fato de haver poucos estudos sobre esta temática.

Fomentar estudos nas áreas da estratégia relacionada com a gestão na perspectiva de incentivar futuras investigações nesta área, sendo vital para a realidade nacional visto que a estratégia num mundo empresarial é cada vez mais importante para a tomada de decisão.

Futuramente seria interessante realizar investigação idêntica, mas diferenciada segundo segmentos, nomeadamente realizá-la junto do setor dos serviços. Ainda fazer um estudo empírico discriminado para as grandes empresas que atingiram o seu grau de maturidade seria muito pertinente até porque as opções estratégicas e o valor da estratégia para este tipo de empresas são maiores do que para as microempresas e pequenas empresas que foram as empresas que estiveram predominantemente analisadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Antão, P., Bonfim, D., (2008). DECISÕES DAS EMPRESAS PORTUGUESAS SOBRE ESTRUTURA DE CAPITAL, Banco de Portugal, Relatório de Estabilidade, Artigos pp.187-206.
- Avlonitis, G. (1983). The product-elimination decision and strategies. *Industrial Marketing Management*. Volume 12, Issue 1, February 1983, Pages 31–43.
- Beamish, P. W. (2008). *Joint venturing*. Charlotte, NC: Information Age.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing Joint Ventures. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 75-94.)
- Beane, T. P., & Ennis, D. M. (1987). Market Segmentation: A Review. *European Journal of Marketing*.
- Benito, G. R. G. (2005). Divestment and international business strategy. *Journal of Economic Geography*, 5(2), 235-251.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203–221.
- Buddelmeyer, H., Jensen, P. H., & Webster, E. (2009). Innovation and the determinants of company survival. *Oxford Economic Papers*, 62(2), 261-285.
- Calantone, R. (2000). Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations. *Journal of Marketing Research*. 37, 135-136.
- Casey, R. (2003). Creating and Dominating New Markets. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*.8(1), 91-92.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração. Teoria, Processo e Prática*. São Paulo. MakronBooks.
- Coelli, T. J., Rao, D. S. P., O'Donnell, C. J., & Battes, G. E. (2005). *An introduction to efficiency and productivity analysis*. Biometrics Springer.(Vol. 41, p. 349).
- Costa, R., L., (2010, Julho/Sembro), O outsourcing dos sistemas de informação como factor de competitividade no sector da banca. *Sielo*.

- Cruz, N. G. D., (2014, Julho/Agosto). Recuperar com o PER. *Invest*.p.29.
- Davindson, H.; Keegan, Warren J. (2004), *Offensive Marketing – An Action Guide to Gaining Competitive Advantage*.Burlington.Elsevier.
- De Wit, B(1997). Porter on business strategy, In F.A.I V AN DEN BOSCH-Erasmus Universiteit Rotterdam, *Perspectives on Strategy - Contributions of Michael E. Porter*. SPRINGER-SCIENCE+BUSINESS MEDIA, B.V.
- Dencker, J. C. (2012). Who Do Firms Lay Off and Why? *Industrial Relations*, 51(1), 152-169.
- Downs, A. (1995). *Corporate Executions*, Amacom, New York, NY.
- Duhaime, I. M., Grant. J. H. (1984), Factors influencing divestment decision-making: Evidence from a field study.*Strategic Management Journal*. 5: 301–318.
- Esperança, J. & Matias, F. (2010). *Finanças Empresariais*, Lisboa. Texto. Lisboa.
- Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency.*Journal of the Royal Statistical Society*. Series A (General), 253–290.
- Ferreira do Ó. R. (2010). *Como Recuperar Empresas em Dificuldades*. Lisboa: Bnomic.
- Filho, E.D; Ferreira, C.V; Miguel, P.A.C; Gouvinhas, R.P; Naveiro, R.M (2010), *PROJETO DO PRODUTO*. Rio de Janeiro. ElsevierEditora Ltda.
- Franks, J., & Mayer, C. (1996). Hostile takeovers and the correction of managerial failure. *Journal of Financial Economics*, 40(1), 163-181.
- Gandolfi, F. (2009 January / February).The mean and lean firm: the latest in reductions in force. *Ivey Business Journal*.
- Goold, M.; Campbell, A. (1998), Desperately Seeking Synergy, *Harvard Business Review*, September/october.
- Gordon, C. (2011). Competing in global niche markets: the case of Macquarie Bank. *International Journal of Bank Marketing*, c, 0-19.
- Hammes, P. (2014). Global Corporate Divestment Study – Strategic divestments drive value. EY Building a better working world.

- Hultink, E. J., Griffin A., Hart. S, Robben. H. SJ. (1997). Industrial new product launch strategies and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*. 14 (4), 243-257.
- J.Marin, M. (2016), What Are the Disadvantages of the Market Penetration Strategy? (online), Disponível na Internet: <<http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-market-penetration-strategy-19339.html>> (consultado em 15-01-2016).
- Joseph, C. (2016), Examples of Penetration (online). Disponível da Internet: <http://smallbusiness.chron.com/examples-penetration-strategies-11699.html> (consultado em 15-01-2016).
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., &Piller, F. T. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 475-490. Elsevier.
- Kotler,P. (2010). *Principles of Marketing*. London: Pearson.
- Lambrecht, B. M., & Myers, S. C. (2007).A theory of takeovers and disinvestment. *Journal of Finance*, 62 (2), 809-845.
- Li, X. (2013). Productivity, restructuring, and the gains from takeovers. *Journal of Financial Economics*. 109 (1), 250-271.
- Littler, C.R. (1998), *Downsizing organisations: the dilemmas of change*, Human Resources Management Bulletin, CCH Australia Limited, Sydney.
- Littler, C.R., & Gandolfi, F. (2008), “What happened to downsizing? Organizational continuity, managerial fashion, & signaling”, Academy of Management Conference, Anaheim, paper presentation.
- Macky, K. (2004), Organisational downsizing and redundancies: The New Zealand workers’ experience. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 29 (1), 63-87.
- Madura, J. (2007). *Introduction to Business, Fourth Edition*. USA: Thomson South-Western
- The Handbook of Traditional and Alternative Investment Vehicles By Mark J. P. Anson.

- Mateus, A.M. (2013). *Economia Portuguesa. Evolução no contexto internacional (1910-2013)*. 4.^a ed. Lisboa: Principia.
- Matias, M., (2014, Julho/Agosto). A importância de (Re) Capitalização. *Invest*.p.25.
- Mikkelsen, B. (2011), Knew Coke (on line). Disponível da Internet: <<http://www.snopes.com/cokelore/newcoke.asp>> (consultado em 15-01-2016).
- Mintzberg, H. (1982). A Note on that Dirty Word “Efficiency”. *Interfaces*, 12(5), 101–105.
- Moliterno, T. P., & Wiersema, M. F. (2007). Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1065-1087.
- Moussetis, R. (2011). Ansoff revisited: How Ansoff interfaces with both the planning and learning schools of thought in strategy. *Journal of Management History*.
- Nelson, S. (2008). *Strategic Planning for results*. Chicago: American Library Association.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System*. New York: Productivity Press.
- Pereira, S. P. (2015, Setembro 01), Crise na Europa obriga calçado a procurar novos mercados. *Económico*.
- Philip, G. (2007). IS Strategic Planning for Operational Efficiency. *Information Systems Management*, 24(3), 247-264.
- Pinto, L. (2010, Novembro 28). Não há fórmula mágica, mas há métodos para recuperar empresas em dificuldades. *Público*.
- Reiner, G., Demeter, K., Poiger, M., & Jenei, I. (2008). The internationalization process in companies located at the borders of emerging and developed countries. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(10), 918-940.
- Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management journal*.3, 287-309.
- Santos, J.R. (2008), *Gestão Estratégica, Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Sousa, M., R., A., (2012). *Recuperação de empresas: análise comparativa do processo legal entre Portugal e Brasil*, Coimbra, Universidade de Coimbra.

- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa. Escolar editora.
- Thompson, J. D., & MacMillan, I. C. (2010). Business models: Creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning*, 43(2-3), 291-307.
- Tian, G. (2006). Micro Economic Theory (Vol. 77843). Lecture Notes, Department of Economics, Texas A&M University.
- Tong, T. W., & Reuer, J. J. (2010). Competitive consequences of interfirm collaboration: How joint ventures shape industry profitability. *Journal of International Business Studies*, 41(6), 1056-1073.
- Tupy, O., & Yamaguchi, L. C. T. (1998). Eficiência e produtividade: conceitos e medição. *Agricultura Em São Paulo*, 45(2), 39–51.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3), 457-476.
- Warui, T. K., Kimemia. M., Mungara. M., Bateyo, A. (2015). In-Depth Analysis of Restructuring as a Business Transformation Strategy. *Social and Basic Science Research Review*.3 (3).192-198.
- Welch, J.; Welch, Z., (2007). Vencer, Lisboa: Actual Editora. Philip, G. (2007). IS Strategic Planning for Operational Efficiency. *Information Systems Management*, 24(3), 247-264.

ANEXO I

Questionário



Como a influência da estratégia pode recuperar uma empresa?

Venho solicitar a sua colaboração para um estudo que estou a efetuar no âmbito da tese de Mestrado em Gestão. A sua opinião é muito importante para este trabalho académico e **todas as respostas têm garantia de total anonimato.**

Para responder, siga as instruções. Muito obrigado pela sua ajuda.

Identificação da empresa:

1.	Nome:	Dimensão:
2.	Número de trabalhadores:	
3.	Atividade internacional:	<input type="checkbox"/> sim / <input type="checkbox"/> Não
4.	Percentagem (%) do negócio no mercado externo?	

Pense numa situação de dificuldade que a sua empresa está a passar ou já passou e *como a influência da estratégia pode recuperar uma empresa*. Que decisão tomaria?

Discordo totalmente					Concordo totalmente
1	2	3	4	5	

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | A produtividade do pessoal é passível de ser aumentada sem redução de efetivos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | As empresas com elevado risco operacional (elevados custos fixos) deverão num processo de reestruturação optar reduzir o quadro efetivo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | O maior problema num processo da redução de efetivos é a gestão de emocional das pessoas que ficam na empresa (que não foram despedidas)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Os processos de reestruturação devem ser executados quando a empresa vive tempos difíceis? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | As empresas têm em termos organizacionais uma estrutura que tenha por finalidade pensar um negócio da empresa a médio e longo prazo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6.	A empresa tem implementado sistemas de custeio da atividade que produzem adequada informação de gestão para pensar o negócio?	1	2	3	4	5
7.	As fontes de financiamento predominantes do negócio devem ser com capitais próprios?	1	2	3	4	5
8.	As fontes de financiamento predominantes do negócio devem ser com capitais alheios?	1	2	3	4	5
9.	Quando se pretende reduzir o risco financeiro (grau de endividamento) a empresa tem diversas opções sem necessariamente reduzir o nível de endividamento?	1	2	3	4	5
10.	Atendendo ao ciclo de vida do produto é possível estender a sua duração quando exportamos mercados menos desenvolvidos?	1	2	3	4	5
11.	Tendo em conta que a conjuntura económica dos países têm evoluções diferenciadas deve-se procurar em cada momento colocar os nossos produtos nos mercados que estejam em crescimento?	1	2	3	4	5
12.	As exportações devem ser uma opção estratégica ou de escoar produtos que não se conseguem vender no mercado interno?	1	2	3	4	5
13.	A internacionalização deve ser feita de uma forma autónoma ou em cooperação com empresas locais que tenham um negócio relacionado?	1	2	3	4	5
14.	As vantagens de entrar nos mercados externos com recurso a alianças são para reduzir o risco da internacionalização embora com sacrifício da rentabilidade dessa opção?	1	2	3	4	5
15.	Não é possível de internacionalizar o negócio sem os produtos desse negócio terem sido testados nos mercados externos sob a forma de exportação?	1	2	3	4	5
16.	Para mercados de maior risco político e financeiro é preferível optar entrar por via das exportações do que pela criação de estruturas ou alianças.	1	2	3	4	5
17.	Num contexto de dificuldades comerciais devemos-nos focar em mercados que conhecemos bem e nos nossos melhores produtos em vez de diversificarmos e prosseguirmos estratégias horizontais (vários mercados)?	1	2	3	4	5
18.	A estratégia de nicho de mercado é sobretudo numa estratégia adequada para empresas em início de vida e não tanto uma opção valida para empresas que estejam em dificuldades financeiras e comerciais?	1	2	3	4	5
19.	O que interessa nas opções estratégias a tomar é não tanto ganhos de dimensão empresarial mas ganhos de rentabilidade operacional e económica?	1	2	3	4	5

Obrigado pela sua colaboração.